

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE CARTAGENA

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA

**TITULACIÓN: MASTER EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS
(MBA)**

TRABAJO FIN DE MASTER



**TÍTULO: DIFERENCIAS DE ESTILO DE LIDERAZGO Y DIRECCIÓN
ENTRE HOMBRES Y MUJERES.**



Alumno: Begoña Santos García

Director: Inocencia Martínez León

Octubre 2012



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE CARTAGENA

**AUTORIZACIÓN DE LA PRESENTACIÓN DEL TRABAJO FIN DE MÁSTER O
TRABAJO FIN DE PERIODO FORMATIVO**

D^a Inocencia M^a Martínez León, con DNI 22985630M, como profesora del Departamento de Economía de la Empresa.

EN CALIDAD DE DIRECTORA INFORMA:

Que el trabajo titulado DIFERENCIAS DE ESTILO DE LIDERAZGO Y DIRECCIÓN ENTRE HOMBRES Y MUJERES ha sido realizado por D^a. BEGOÑA SANTOS GARCÍA bajo la dirección y supervisión del arriba firmante, y que se autoriza a la alumna la defensa del mismo.

En Cartagena, a 11 de Octubre de 2012

Fdo.: Inocencia M^a Martínez León
Directora del TFM/TFPFD

ÍNDICE

1. Introducción.....	1
2. Estilos de Liderazgo y Dirección	
2.1. Introducción.....	2
2.1.1. La situación de la mujer en el mercado laboral.....	2
2.1.2. Estereotipos sexuales. La segregación horizontal.....	3
2.1.3. Menor presencia de las mujeres en puestos de dirección. Segregación vertical.....	4
2.1.4. El techo de cristal.....	5
2.1.5. El concepto de laberinto.....	6
2.1.6. Razones por las que hay menos mujeres directivas.....	6
2.1.7. Efectos positivos de la presencia igualitaria de hombres y mujeres.....	8
2.2. Estilos de Liderazgo	
2.2.1. Definición de Líder.....	9
2.2.2. Definición de estilo de liderazgo.....	11
2.2.3. Características de un buen líder.....	12
2.2.4. Tipos de liderazgo.....	15
2.2.5. Relación del estilo de liderazgo con el desempeño de las personas.....	19
2.2.6. Relación del estilo de liderazgo con el desempeño empresarial.....	20
2.3. Estilos de Dirección	
2.3.1. Estilo de dirección.....	21
2.3.2. Roles directivos.....	22
2.3.3. Directivo eficaz.....	29
2.3.4. Tipos de estilo de dirección.....	31
2.4. Estilos de liderazgo según el género.....	34
2.5. Estilos de dirección según el género.....	36
3. Estudio empírico	
3.1. Introducción.....	41
3.2. Presencia y características de los estilos de liderazgo y dirección en las mujeres.....	42
3.2.1. Estilos de liderazgo de las directivas.....	42
3.2.2. Estilos de dirección de las directivas.....	53
3.3. Presencia y características de los estilos de liderazgo y dirección en los hombre.....	61
3.3.1. Estilos de liderazgo de los directivos.....	62
3.3.2. Estilos de dirección de los directivos.....	69
3.4. Comparativas de los estilos de liderazgo y dirección entre directivos y directivas.....	72
3.4.1. Comparativa de Estilos de Liderazgo entre Directivas y Directivos.....	73
3.4.2. Comparativa de Estilos de Dirección entre Directivas y Directivos.....	75
3.5. Conclusiones.....	75
4. Conclusiones.....	77
BIBLIOGRAFÍA.....	79
ANEXO.....	83

ESTILOS DE LIDERAZGO Y DIRECCIÓN

1. Introducción.

Lo que se pretende conseguir con la realización de este trabajo es averiguar si hombres y mujeres perciben que adoptan diferentes estilos de liderazgo y dirección. Para ello, se diferencian los distintos estilos de liderazgo y dirección según el género, primero de una forma genérica y posteriormente según el estilo femenino y masculino.

Los estilos de liderazgo más investigados son: Transformacional, Transaccional y Laissez-Faire.

Los estilos de dirección más investigados sobre los que se trabajará serán: Directivo, Coercitivo, Democrático, Formador, Exigente y Afiliativo. Previamente se explicarán los roles directivos más estudiados que son: los basados en relaciones interpersonales (representativo, enlace y líder), los basados en la gestión de la información (monitor, difusor y portavoz) y los basados en la toma de decisiones (gestor de crisis, innovador, negociador y asignador de recursos).

En base a todo lo anterior, se estudiarán las diferencias entre líderes de distinto sexo en el aspecto de las relaciones existentes entre los comportamientos autopercebidos referidos a estos estilos y los estilos que mejor predicen la eficacia de la unidad o departamento, la satisfacción con distintos aspectos de su trabajo y el esfuerzo extra logrado en sus subordinados.

El objetivo es, por tanto, estudiar si afectan los distintos estilos de liderazgo y dirección en que las empresas sean eficaces o no así como justificar si existen diferencias de género en el desarrollo de ambas.

Para poder llevar a cabo este trabajo se pedirá a 25 directivos y a 25 directivas de empresas privadas y de tamaño similar, que respondan a un cuestionario que incluirá las variables que se pretenden analizar.

A partir de los resultados de los cuestionarios, se analizarán la presencia y las características de los estilos directivos femeninos y masculinos, la presencia y las características de los estilos de liderazgo femenino y masculino, y cómo influyen estos en los resultados empresariales.

2. Estilos de Liderazgo y Dirección.

2.1. Introducción.

En primer lugar es importante dejar claro lo que se entiende por liderazgo, en contraposición a lo que podría entenderse como dirección en sentido estricto, lo que en el ámbito anglosajón se denomina “leadership and management” (Bernal 2001). El enfoque positivista que identifica los dos términos, uniendo liderazgo y gestión, se cree que actualmente está superado, siendo dos términos que se pueden deslindar perfectamente.

El *liderazgo* representa la autoridad informal, el énfasis en recursos emocionales y espirituales, mientras que la *dirección* sería autoridad institucional, los atributos propios del cargo, haciendo énfasis en recursos físicos, materiales, orientándose a la administración y gestión (Bennis y Nanus, 1985). La dirección tiene que hacer frente a la complejidad de una organización y a tratar de afrontarla, mientras que el liderazgo afronta el cambio. Así, la dirección como tarea de gestión hace frente a la complejidad planificando, creando una organización dotada de personal, así como controlando y resolviendo los problemas. Por su parte, el liderazgo hace frente a la necesidad de cambio proyectando una visión y estableciendo estrategias, desarrollando equipos de trabajo, así como motivando y apoyando.

Liderazgo y dirección son dos sistemas de acciones peculiares y complementarias. Cada uno de ellos tiene su propia función y actividades características; y por lo tanto, son conceptos diferentes.

La creciente intensidad competitiva y la creciente complejidad de la empresa han afectado de una forma clara y directa a la necesidad de liderazgo en las organizaciones y a los retos a los que se han de enfrentar dichos líderes (Kotter, 1990).

Dado que el objetivo es detectar las diferencias entre los estilos de liderazgo y gestión según el género, a continuación, se va a analizar la realidad de la mujer en el actual mercado laboral.

2.1.1. La situación profesional de la mujer en el mercado laboral.

Hombres y mujeres difieren en el acceso al mercado de trabajo, ya que la tasa de actividad masculina es muy superior a la femenina, y también es diferente su presencia en las profesiones y en los distintos puestos de dirección. Esto se refleja en el hecho de que una de las desigualdades más llamativas presentes en la mayoría de las sociedades occidentales es la menor presencia de mujeres en puestos de dirección en distintos ámbitos y organizaciones (Cuadrado, 2004), así como en determinadas profesiones.

En este sentido, se sigue justificando la menor empleabilidad de las mujeres en base a factores como la falta de formación o la menor disponibilidad. Sin embargo, los datos reflejan que hay más mujeres universitarias que hombres, que las mujeres estarían dispuestas a desempeñar puestos que implicasen mayor responsabilidad y dedicación. Ante esta situación, mayor nivel de desempleo, mayores dificultades de realización profesional, las mujeres suelen realizar más cursos de especialización y de idiomas, y tratan de prepararse muy bien formativa y académicamente; pero a lo largo de su carrera tardan más tiempo en promocionar dentro de la empresa que sus compañeros varones y empiezan a ser conscientes de las diferencias por el hecho de ser mujer. Por lo anteriormente expuesto, muchas mujeres que quieren desarrollar sus capacidades y habilidades de gestión optan por crear sus propias empresas, contribuyendo a su vez, al crecimiento y desarrollo económico (Barberá, Ramos y Sarrió, 2000).

Los estudios realizados sobre la representación de las mujeres en la dirección de las empresas coinciden en señalar una deficiencia adicional que afirma que también en el nivel directivo existe subrepresentación, teniendo una menor presencia en dirección general y direcciones técnicas. Por tanto, parece ser que no hay un único mercado de trabajo, sino que existe una realidad laboral distinta para las mujeres y los hombres.

2.1.2. Estereotipos sexuales. La Segregación Horizontal.

El mundo laboral, en general, ha sufrido profundas transformaciones a lo largo de los siglos. Sin embargo, es en los últimos tiempos cuando hemos asistido a los cambios más significativos en la organización del trabajo, destacando sobre todo el que se ha producido en los roles femeninos. Tomando como referencia los países más desarrollados de nuestro entorno económico y social, podemos confirmar el incremento de la participación de la mujer en la fuerza de trabajo, incorporándose, en un clima determinado aún por valores masculinos, a ocupaciones y cargos que habían estado reservados a hombres. Según datos del Informe de la Comisión Europea (1999), en los últimos veinticinco años, son las mujeres quienes han contribuido al crecimiento de la población activa en la Unión Europea, lo que refleja el impulso que, con el esfuerzo y el sacrificio de este colectivo, se le ha dado a su presencia en el mercado de trabajo.

Según distintos estudios, se dispone de cifras que muestran que aproximadamente la mitad de los trabajadores de todo el mundo tienen ocupaciones marcadas por los estereotipos sexuales donde un sexo predomina sobre el otro, hasta tal punto que dichas ocupaciones pueden considerarse “de hombres” o “de mujeres”. Así, las ocupaciones vinculadas a la justicia, telecomunicaciones o ingeniería se considerarían “masculinas”, mientras que biblioteconomía,

enfermería y docencia (sobre todo educación primaria) se incluirían como “femeninas” (Shapiro y Crowley, 1982; Reis, 1987). Esta realidad se conoce como segregación horizontal.

Se puede afirmar que la segregación horizontal mide el grado de concentración de las mujeres o los hombres en ciertos sectores, sin realizar ninguna evaluación de las oportunidades o los métodos. Esta segregación suele valorarse partiendo del supuesto de que la feminización o alta concentración de mujeres en un determinado sector, va en desventaja de éste y, consecuentemente, la reducción de la segregación horizontal suele considerarse como positiva (Ferrer, Ramos, Bosh y Navarro, 2006).

2.1.3. Menor presencia de las mujeres en puestos de dirección. Segregación Vertical.

Dentro de los empleos ocupados en su mayoría por mujeres, existe también la denominada “segregación ocupacional, denominada vertical”, pues es más probable que los hombres sean los que ocupen los puestos más altos y mejor remunerados (Wirth, 2002). Por tanto, la igualdad entre géneros dista aún mucho de haberse alcanzado.

La tasa de progresión de mujeres en el acceso a puestos de dirección es lenta e irregular, como avalan los datos del Anuario de Estadísticas del Trabajo (2002). Al igual que en las profesiones dominadas por hombres, es muy escaso el número de mujeres en puestos de dirección. En los sectores denominados “femeninos” la presencia de hombres ocupando puestos de poder también es notablemente mayor. Cuanto mejor es la remuneración de un puesto y mayor la posibilidad de desarrollar carrera profesional en el mismo, mayor es la dificultad de acceso para las mujeres, por lo tanto, su presencia en puestos de responsabilidad es muy minoritaria.

Para poder erradicar esta situación habría que poner de manifiesto los factores que inciden en la segregación ocupacional vertical, y proponer un modelo que permita el análisis de dichas variables.

Numerosos trabajos llevados a cabo en el ámbito de las Ciencias Sociales se cuestionan, desde los años setenta, por qué las mujeres se encuentran con la desventaja social de no permitírseles alcanzar los puestos de poder en las mismas condiciones de méritos y capacidad que en el caso de los hombres. Por otro lado, abundantes estudios evidencian que la subrepresentación femenina en los puestos de poder se produce no sólo en el ámbito de las empresas del sector privado, también en el sector público y otras áreas de poder como el ejecutivo, legislativo y judicial españoles; con la gran repercusión y pérdida que esto supone para la sociedad.

2.1.4. El Techo de Cristal.

La diferencia a favor de los hombres en el acceso a puestos de dirección se ha explicado a través de la metáfora del Techo de Cristal (Federal GlassCeilingCommission, 1995; Morrison, White y Van Velsor, 1987), que intenta mostrar que existen barreras invisibles, pero efectivas, que permiten a las mujeres avanzar solo hasta un determinado nivel en la escala jerárquica de las organizaciones.

Se destacan dos tipos de factores que imponen limitaciones formando la superficie invisible que supone el “Techo de Cristal”: los factores sociales externos (cultura organizativa, estereotipo de género,...) y los personales-internos (motivación de logro, compromiso laboral, liderazgo,...). Sin embargo, puede resultar interesante analizar los agentes que influyen en el acceso de las mujeres a los puestos directivos desde otros enfoques, tales como organizativo, cultural, educativo, personal y político.

Dentro de los factores sociales externos, una de las principales dificultades en la carrera directiva femenina, es la cultura organizacional dominante, en la que prevalecen los valores propios del sistema patriarcal y que marcan la dificultad de la compatibilización con la vida profesional y personal o que a su vez influyen en la falta de conciliación.

En cuanto a los factores personales-internos, uno de los principales problemas se ha centrado en las características y actitudes asociadas a la identidad de género femenina que resultan negativas para la promoción y el éxito profesional de las mujeres.

Estos factores perpetúan unas relaciones laborales de género asimétricas que se evidencian en una estructura organizacional segregada, algo que en sí mismo también se convierte en una barrera y en el diferente desarrollo de carrera seguido por hombres y mujeres. Las mujeres suelen acceder a sus puestos por promoción interna tras haberse ganado la confianza de sus jefes y mostrar una alta centralidad en el trabajo, mientras que los hombres promocionan en mayor medida por promoción externa y tardan menos cuando lo hacen por promoción interna.

Eagly y Carli (2007) sostienen que esta situación ha empezado a cambiar y que las mujeres presentan mayor acceso a los puestos de dirección. Un ejemplo de esto serían los cargos políticos presidenciales ocupados por mujeres en los últimos tiempos.

2.1.5. El Concepto de Laberinto.

Para justificar la Segregación Vertical también se propone el concepto de *laberinto* como nueva metáfora en reemplazo de la ya mencionada del Techo de Cristal, destacando que, actualmente, no es que a las mujeres les está bloqueado el acceso a los puestos más altos, pero sí que deben sortear diferentes obstáculos y recorrer dificultosos caminos para poder llegar a ellos.

Estas barreras, además de dificultar el desarrollo profesional de las mujeres, también perjudican a las organizaciones al impedir el aprovechamiento máximo del potencial laboral que ellas ofrecen.

2.1.6. Razones por las que hay menos mujeres directivas.

La Teoría de congruencia del rol hacia las mujeres líderes (Eagly y Karau, 2002), defiende que el prejuicio hacia las mujeres líderes es una de las causas de las dificultades que presentan las mujeres para acceder a puestos de liderazgo. El prejuicio procedería de la incongruencia entre las características femeninas y los requisitos del rol de líder. La clave de esta teoría es la de roles de género, es decir, aquellas creencias compartidas acerca de los atributos de hombres y mujeres (Morales y Cuadrado, 2004). Los roles incluyen dos tipos de normas: descriptivas – expectativas compartidas sobre lo que los miembros de un grupo realmente hacen, y prescriptivas - expectativas compartidas sobre lo que los miembros de un grupo idealmente deberían hacer. Por lo general, las personas tienden a creer que para desempeñarse efectivamente en puestos de liderazgo es necesario desplegar cualidades masculinas, principalmente en roles como por ejemplo los militares. Esta percepción ha presionado a muchas mujeres a adoptar características similares a los hombres, lo que llega a ser considerado como una violación de las normas esperadas socialmente y se reacciona de forma negativa frente a ellas.

Por lo general, las mujeres líderes pueden llegar a ser evaluadas negativamente por dos razones: a) porque no despliegan las características que suelen relacionarse con el liderazgo efectivo o, b) porque, en el caso de que las desplieguen, son consideradas que son poco femeninas.

De ambas formas existe incongruencia entre el rol de liderazgo y el rol social. En consecuencia se ven obligadas a combinar atributos asociados al estereotipo masculino con cualidades femeninas, con el fin de lograr no ser rechazadas principalmente por sus compañeros varones.

Pese a todo lo, el papel de la mujer es hoy imprescindible en el ámbito laboral y los cambios sociales que impone su incorporación cada vez más plena al ámbito directivo son todavía más importantes.

Entre los factores más destacados por la literatura que influyen en esta realidad se encuentran:

- a) Los estereotipos de género, que dan lugar, como se ha visto, a la segregación laboral horizontal.
- b) Prejuicios. A pesar de que la presencia de la mujer en el ámbito laboral es innegable y de que ha habido grandes avances que han permitido un desarrollo de la igualdad entre hombres y mujeres, en la actualidad, todavía siguen existiendo obstáculos que superar, ya que la segregación laboral sigue existiendo provocando una injusticia social, además de una gran pérdida de talento.

Los prejuicios sobre la capacidad femenina en el ámbito laboral no son una novedad, tratándose de una actitud que se podría tildar de discriminatoria ya que en la actualidad, las necesidades laborales son iguales para los hombres que para las mujeres, aunque las posibilidades no sean las mismas.

Los prejuicios abarcan desde la falta de capacidad, hasta la falta de conciliación de la vida personal y laboral.

- c) La difícil conciliación de la vida personal y laboral. Las mujeres directivas están expuestas a mayor estrés que los hombres en su misma circunstancia por las responsabilidades familiares. La mayoría de las mujeres que ocupan puestos de dirección tienen que decidir entre mantener su puesto profesional o la familia.

Aunque hay una tendencia al cambio de reparto de tareas en el hogar y el cuidado de los hijos, todavía hoy, estas tareas recaen en gran parte sobre la mujer, lo que hace más difícil esta conciliación.

Otro factor es la falta de comprensión del entorno laboral (compañeros de trabajo, jefes,...) cuando la mujer tiene que dar prioridad a sus deberes familiares. Según Baylin (2003), la opinión de los otros, sobre su capacidad, tiene más peso en el desarrollo profesional de la mujer, que la capacidad real que pueda tener.

- d) La ausencia de un desarrollo de la carrera profesional adecuado para las mujeres. El nivel educativo de las mujeres se ha equiparado al de los hombres. El problema está en que las opciones académicas de las mujeres jóvenes revelan la carencia de un perfil educativo adecuado para poder acceder y progresar en las carreras profesionales y de dirección a las que ellas aspiran.

Las mujeres eligen tradicionalmente posiciones de vocación social, asociadas con la figura femenina, alejándose de las carreras técnicas asociadas con la figura masculina. En esto influye que la mujer se siente menos capaz de dirigir en un ámbito propiamente masculino por lo que tiende a alejarse de la formación tecnológica.

Sin embargo, esta tendencia está cambiando y cada día más mujeres se introducen en carreras no tradicionales para su género.

- e) La falta de experiencia en puestos de dirección. El trabajo del directivo, exige una gran dedicación para conseguir reconocimiento y ascensos. Para poder alcanzar puestos de responsabilidad, hay que tener acceso a oportunidades de desarrollo de carrera o experiencias laborales que preparen para tales puestos.

Como el periodo más importante para desarrollar una carrera es el comprendido entre los 30 y los 40 años, y este es el periodo en el que se considera que la mujer exige una dedicación más intensiva al cuidado de los hijos, incluso en las que no tienen hijos ni responsabilidades familiares, se presta menos atención a la hora de ofrecerles formación y oportunidades en su carrera profesional, que la que se ofrece a los hombres que desempeñan el mismo trabajo. De esta forma se reduce la posibilidad de ascender a puestos de mayor responsabilidad.

En estudios realizados, las mujeres declaraban que no se les asignaban tareas que favorecieran el desarrollo de las habilidades necesarias para desempeñar funciones de dirección, además percibían que se habían encontrado con más dificultades en su trabajo, sintiéndose incluso apartadas de las redes de contactos importantes. (Ohlott, Ruderman y McCauley, 1994)

2.1.7. Efectos positivos de la presencia igualitaria de hombres y mujeres.

Como consideran distintos autores, la diversidad y, más específicamente, la diversidad de género, puede poseer un efecto beneficioso para las compañías en los puestos de dirección.

Se establece así que son aquellas organizaciones compuestas por un conjunto de personas con diferentes habilidades, experiencias y conocimientos las que gozan de mayor capacidad para entrar en nuevos mercados, promoviendo, a su vez, la creatividad y la innovación empresarial (Robinson y Dechant, 1997).

El Informe Tyson (2003) comparte esta visión, argumentándose que la diversidad, en aspectos de género, religión, nacionalidad,..., en los puestos de poder, llevará a un mejor funcionamiento de las organizaciones. Por otro lado, el Informe Higgs (2003) también se posiciona a favor de la inclusión de mujeres en la toma de decisión y del fomento de la diversidad, concluyendo que la incorporación de mujeres promueve actitudes positivas entre los trabajadores y una mayor variedad de perspectivas.

Por lo tanto, hay que seguir trabajando en la concienciación de nuestra sociedad acerca de los beneficios que aporta la presencia de la mujer en puestos de responsabilidad a nivel organizativo. Hay que mostrar, de este modo, que el concepto de diversidad cobra en la sociedad en general una gran importancia y, sobretudo, en las organizaciones, viéndose como una estrategia innovadora útil y seguramente imprescindible para mejorar la adaptación a los cambios socioeconómicos actuales.

2.2. Estilos de Liderazgo.

2.2.1. Definición de Líder.

El liderazgo es un tema que ha acaparado el interés por su discusión desde la más remota antigüedad, encontrándose numerosos escritos sobre el tema. En todas las épocas ha habido mujeres y hombres que han abierto caminos, vencido obstáculos, y pisado terreno que nadie había hecho antes (Benítez, 2004). El término liderazgo incluye cualquier aspecto de la vida social en el cual ciertas personas siguen a otras que asumen el papel de dirigir o liderar un grupo (Estrada, 2007).

Las primeras aportaciones sobre el liderazgo en las organizaciones estuvieron orientadas hacia los rasgos y características del líder. En la primera mitad del siglo XX, la investigación se centró en identificar cuáles eran los rasgos físicos, de personalidad o de capacidad, que definen al líder y se trató de relacionar éstos con la eficacia del mismo.

En el estudio del liderazgo, el paradigma dominante evolucionó desde modelos más estáticos basados en los rasgos de los líderes, como por ejemplo las teorías del gran hombre (Carlyle, 1993) o los modelos conductuales como los de la Universidad de Ohio (Stogdill, Good y Day,

1962), hacia modelos situacionales tales como la teoría del intercambio líder seguidor (Schriesheim, Castro y Cogliser, 1999), el modelo camino meta (Evans, 1970; Fiedler, 1967; House, 1971; House y Dessler, 1974; House y Mitchell, 1974), y el modelo de liderazgo situacional (Hersey y Blanchard, 1969), entre otros; que tomaban en cuenta para su análisis las variables del ambiente y de la persona (Yukl, 2002).

Dada la cantidad de teorías y modelos que existen en relación con este tema, definir qué se entiende por liderazgo y cuál es la práctica más adecuada y eficaz para las empresas no es una tarea sencilla.

La capacidad intelectual por sí sola no hace al líder, aunque el pensamiento analítico y la claridad conceptual son habilidades fundamentales e imprescindibles para ejercer el liderazgo.

Los grandes líderes son personas que saben manejar las emociones y su éxito no depende tanto de lo que hacen como del modo en que lo hacen. El líder debe ser un remodelador de las emociones de su equipo de trabajo y aprovechar esto con el fin de crear un clima de trabajo más idóneo. De aquí yace la importancia de ser emocionalmente inteligente, para poder ser el principal “gestor de significado” de un grupo.

Barrow (1977) define al liderazgo como un “proceso comportamental que intenta influenciar a los individuos y los grupos con la finalidad de que se consigan unos objetivos determinados”.

Otros autores afirman que el liderazgo es: “definir estrategias proporcionando orientación a los demás, teniendo visión de aquello que se puede lograr” (Alves, 2003), o “desarrollar una involucración social y psicológica —cultura de equipo— que permita alcanzar los objetivos definidos en la estrategia, esto es, motivar, incorporar, recompensar y unificar” (Alves, 2003).

Se debería abandonar la creencia según la cual existe un líder universal cuyas características personales lo vuelven eficaz en todas las situaciones. Inicialmente se consideró que el liderazgo debía ser una cualidad innata, pero se ha ido demostrando que personas que eran excelentes líderes en determinadas tareas, en otras conseguían resultados muy pobres.

Estudios realizados revelan que para ser un buen líder es necesario que estén presentes determinadas características. Pero no ocurre lo mismo en el sentido contrario, porque el hecho de que una persona posea características que poseen los líderes, no significa que deba serlo automáticamente. Por lo tanto, se ha ido demostrando en análisis de líderes perfectamente reconocidos como tales, que las características de un líder son muy diversas.

2.2.2. Definición de estilo de liderazgo.

Además del interés por identificar los rasgos de un líder eficaz, progresivamente el foco de interés se traslada al análisis de la relación entre la conducta del líder y la eficacia de su estilo, poniéndose el énfasis más en los comportamientos que en los rasgos. El contexto también influye sobre las conductas y los estilos de liderazgo. Por lo tanto, se enfatiza la necesidad de desarrollar conductas para conseguir metas organizativas en un modelo empresarial racional y predecible.

El equipo de alta dirección dentro de una empresa es clave en la formulación de la estrategia y en la eficacia de la firma. En esto, el estilo de liderazgo tiene un papel fundamental, tanto en el diseño como en la implementación de la estrategia (Pedraja-Rejas y Rodríguez-Ponce, 2004).

Numerosos estudios demuestran que el estilo de liderazgo afecta al proceso de trabajo grupal, el clima social y los resultados de la organización. Específicamente, el estilo de liderazgo afecta al clima y el clima influye sobre la creatividad y la productividad individual y, por lo tanto, sobre la productividad global (Kahai y Sosik, 1997). Otros estudios muestran una vinculación entre el estilo de liderazgo y variables como flexibilidad, recompensas, claridad, compromiso y clima organizativo (Bass, 1999). El estilo de liderazgo influye además sobre el individuo a través de los mecanismos de recompensa, e influye sobre el proceso de toma de decisiones y sobre la cultura competitiva e innovativa (Park, 1996; Ogbonna y Harris, 2000).

Los líderes construyen la naturaleza de los problemas de la organización, desarrollan y evalúan las soluciones potenciales, y planean las decisiones tendentes a resolver dichas problemáticas (Zaccaro, 1995). La base de conocimiento y los valores de los líderes limitan el campo de la interpretación de los problemas, la definición y valoración de las posibles soluciones y la selección e implementación de la estrategia. Por lo tanto, el estilo de liderazgo es una variable que tiene efectos directos sobre los procesos de decisión y sobre los resultados de las organizaciones.

Según Pedraja-Rejas (2006), tanto el diseño como la implementación de la estrategia dependen del proceso de toma de decisiones estratégicas, proceso éste que es la resultante de los estilos de liderazgo. Rodríguez-Ponce (2007) halló que el estilo de liderazgo puede impactar sobre el proceso de toma de decisiones estratégicas y ésta a su vez sobre el diseño de la estrategia que, finalmente, incide sobre el éxito de las empresas.

Se podría afirmar, por tanto, que el estilo de liderazgo, los procesos, los productos y los servicios, así como las personas y el enfoque a los clientes, explican los resultados de las organizaciones.

2.2.3. Características de un buen líder.

De entre los estudios clásicos que buscan identificar las características de los líderes eficaces, sobresale el trabajo de Likert (1961). Este autor encuentra que son cinco los comportamientos que definen la conducta efectiva de un líder:

- Fomento de relaciones positivas que aumenten el sentido de valía personal de sus integrantes.
- Mantener un sentimiento de lealtad al grupo.
- Conseguir altos estándares de rendimiento y transmitir entusiasmo para conseguir los objetivos grupales.
- Tener conocimientos técnicos.
- Coordinar y planificar.

Según Martens (1987) las cualidades de un liderazgo eficaz pueden ser las que se indican a continuación:

- Asertividad
- Empatía
- Habilidades de comunicación
- Autocontrol
- Confianza en los demás
- Persistencia
- Flexibilidad
- Aprecio de los demás
- Ayudar a los demás a desarrollarse

- Ser persistentes y responsables
- Procurar identificar los problemas en sus estados iniciales.

Watkins (1989) señala, sin embargo, que hay muchas dificultades en encontrar el estilo de liderazgo más adecuado, llegando a la conclusión de que el comportamiento ideal de un líder siempre depende del contexto en el que se desarrolla. De ahí surge el planteamiento que se concretó en la teoría de la contingencia, que aspira a prescribir un estilo de liderazgo adecuado contingente a factores como las relaciones líder-miembros, los miembros o seguidores de sí mismos, el clima o cultura organizativa y otros factores ambientales.

Hay que destacar tres propuestas dentro de este marco teórico:

a) La aproximación de Fiedler (1967):

Defiende la idea de que la eficacia del liderazgo tiene relación con dos variables: el estilo del líder, y en qué medida éste logra controlar la situación. El control de la situación estaría directamente ligado al grado de control del líder de su entorno inmediato. Si tiene un alto grado de control quiere decir que las decisiones del líder producirán resultados efectivos y podrán influir en el grupo. Pero, si el grado de control es bajo, es posible que el líder no influya en los resultados del grupo. El control de la situación depende de tres variables:

- Relación líder-miembros. Se refiere a la relación afectiva entre el líder y sus subordinados. Una buena relación entre el líder y los miembros del grupo asegura un buen cumplimiento de las metas y objetivos que el líder haya planteado. Es la variable más importante en cuanto al control de la situación.
- Estructura de la tarea. Tiene relación con la organización, el orden, la claridad de las tareas que el grupo tiene que ejecutar. Una tarea muy estructurada necesita una serie de directrices para ser realizada y, por ello, el líder ejercerá un mayor control sobre los sujetos que realicen dichas tareas.
- Poder de posición. Tiene relación con el grado de poder formal que tiene el líder en la organización.

Para este autor, según sean cada una de estas tres variables, de una forma diferente deberá ser el estilo asumido para conseguir su eficacia.

b) La propuesta de House (1971):

Propone una teoría que explica la eficacia del líder en la interacción de su comportamiento y las características del entorno. Este autor identifica cuatro comportamientos del liderazgo: a) directivo, b) orientado hacia el rendimiento, c) de apoyo y d) participativo; y dos variables del entorno: i) las características de los seguidores y ii) las demandas ambientales, tales como los procedimientos y las normas organizativas, que más contribuyen a la eficacia de los líderes.

c) La propuesta de Hersey y Blanchard (1977):

Defienden que la variable fundamental para que el liderazgo sea eficaz es, junto con el estilo directivo, la disposición de los seguidores, disposición que denominan madurez. Así, definen madurez como la habilidad y disposición de las personas para aceptar la responsabilidad de dirigir su propio comportamiento en una tarea concreta. En esta madurez influye tanto la capacidad del grupo (conocimientos, habilidades o experiencia necesarios para realizar la tarea), como la voluntad (motivación, compromiso o confianza para llevar a cabo la actividad).

En función de la combinación de esas dos variables, establecen cómo debe ser el estilo del director. Así:

- Si el grupo no tiene ni capacidades ni voluntad, el líder debe “dirigir”. El líder es el que dirige, establece los objetivos, da las instrucciones, etc., proporciona los qué, cuándo, dónde y cómo.
- Si el grupo no tiene capacidad pero sí voluntad, el líder ha de persuadir. El líder explica sus objetivos e intenta convencer a los sujetos para que los acepten y se impliquen en la tarea. El líder es quien proporciona dirección y guía.
- Si el grupo tiene competencia pero no voluntad, el directivo hace fomentar la participación. El líder traslada bastante responsabilidad a los seguidores, les alienta a tomar decisiones y facilita su colaboración y compromiso. El papel del líder es facilitar y alentar el ingreso de la participación del seguidor.
- Por último si el grupo tiene capacidad y voluntad, el líder ha de delegar. El líder observa y acompaña. Los integrantes del grupo serán quienes tomen las decisiones y lleven a cabo la realización de las tareas. El líder entrega al subordinado la responsabilidad y la instrumentación de la toma de decisiones.

2.2.4. Tipos de liderazgo:

Existe un amplio espectro de teorías, definiciones, evaluaciones, descripciones, prescripciones y filosofías en el campo constituido por el liderazgo. Su estudio se ha llevado a cabo desde diferentes disciplinas y perspectivas, tales como la historia, la teoría psicodinámica, la teoría del desarrollo organizacional y la sociología.

A continuación se van a exponer las principales clasificaciones de estilos de liderazgo.

A) Clasificación Transformacional, Transaccional y Laissez Faire.

La teoría de Bass (1990) distingue tres estilos de liderazgo, el *Transformacional*, el *Transaccional* y el *"Laissez Faire"*.

Liderazgo Transformacional:

El principal precursor de este estilo es Bass (1985), quien se basó en las ideas originales de House (1971) y Burns (1978) sobre el liderazgo carismático y transformacional, respectivamente.

Según esta teoría, el líder transformacional guía a sus seguidores, se enfoca en articular una misión, la que comparte e inspira a sus subordinados, estableciendo desafíos y una motivación basada en el desarrollo personal de quienes lo siguen, en un ambiente favorable a este cambio organizacional.

Según Bass y Avolio (1997), básicamente se pueden distinguir cuatro componentes o factores de liderazgo transformacional:

- El primero y más importante de los factores transformacionales es el carisma, al que en los últimos años se viene denominando influencia idealizada. Hace referencia a la capacidad del líder de evocar una visión y lograr la confianza de sus seguidores.
- El segundo factor es inspiración, que se define como la capacidad del líder de comunicar su visión.
- El tercer factor transformacional es la estimulación intelectual o capacidad del líder para hacer que sus subordinados piensen de manera creativa e innovadora.
- El cuarto factor es el de consideración individualizada que señalaría la capacidad del líder para prestar atención personal a todos los miembros de su equipo, haciéndoles ver que su contribución individual es importante.

Pese a estos componentes o factores, Bass y Riggio (2006) plantean que la gama de conductas que pueden mostrar los líderes transformacionales es amplia. A nivel conceptual, los autores afirman que los líderes transformacionales se proponen como ejemplos a seguir (carisma), proveen significado a las acciones de sus subordinados (inspiración), alientan la búsqueda de soluciones alternativas a problemas cotidianos (estimulación intelectual) y suelen preocuparse por las necesidades individuales de sus subordinados (consideración individualizada).

Es decir, los líderes transformacionales son aquellos que consiguen cambios importantes en sus seguidores y elevan su moral y motivación a través de su influencia personal.

Un líder transformacional suele presentar conductas de consideración y preocupación hacia el subordinado, y además busca formas innovadoras de resolver los problemas a través de la estimulación intelectual. Así, presenta valores de autotranscendencia (preocupación por los otros antes que por sí mismo) y de apertura al cambio (la búsqueda de alternativas novedosas).

En consecuencia, el líder transformacional trata de estimular a la organización en su conjunto para que asuma necesidades de orden superior. Es un estilo orientado a las personas. Así, el desarrollo del personal que forma parte del equipo de trabajo se convierte en un objetivo en sí mismo, provocando un cambio radical en la gestión de los recursos humanos. Se valora al empleado por su propio crecimiento personal más que como una herramienta para lograr únicamente el beneficio económico, y entre otras cosas, se fomenta la participación y el compartir información y poder. Reconocer y potenciar a los miembros del equipo de trabajo, comprendiendo y modelando sus actitudes y creencias se convierte en objetivos en sí mismos para el líder transformador, que logra de esta forma un mayor compromiso con la organización. Todas estas características han favorecido que el liderazgo transformacional se haya ligado con facilidad al estereotipo de directivo femenino.

Por todo lo anterior, el liderazgo Transformacional está formado por las siguientes variables:

- **Influencia Idealizada Atribuida:** El líder es respetado, admirado y tiene la confianza de sus subordinados, siendo modelo de identificación e imitación para ellos.
- **Influencia Idealizada Conductual:** El líder muestra conductas que sirven como modelos de rol para los subordinados o colegas, demuestra consideración por las necesidades de los otros sobre sus propias necesidades, comparte riesgos con los seguidores, y es consistente entre lo que dice y hace.

- **Motivación Inspiracional:** El líder articula una visión organizacional, haciendo hincapié en metas deseables para los demás, y en cómo lograrlas, gracias a lo cual los seguidores se sienten más poderosos.
- **Estimulación Intelectual:** El líder ayuda a los subordinados a cuestionar sus formas rutinarias de resolver problemas y a mejorar los métodos que utilizan para ello.

Liderazgo Transaccional:

Los líderes transaccionales basan su influencia en el intercambio de recompensas con las personas a su cargo y se preocupan de aclarar las funciones y tareas organizacionales, diseñar la estructura organizativa y el sistema de incentivos y recompensas. Así, utilizan los intercambios y la negociación con los subordinados a cambio del logro de objetivos y metas organizacionales (recompensa contingente) y, además, suelen observar muy de cerca las actividades de sus subordinados con el propósito de evitar posibles errores o desviaciones de los procedimientos y normas establecidos (dirección por excepción). Si ocurre un error, suelen aplicar acciones correctivas. Esta dimensión tiene una forma activa (prevenir para que los errores no ocurran) y una forma pasiva (actuar cuando el error ya ocurrió).

Dentro de este estilo de liderazgo, el factor “Recompensa contingente” hace referencia a todas aquellas conductas a través de las cuales los líderes recompensan a los subordinados por la labor bien hecha, especificando claramente las recompensas que recibirán por cada trabajo. El factor “Dirección por excepción” se refiere a aquellos líderes que intervienen solamente cuando las cosas van mal para reprender o castigar a sus subordinados.

En este sentido, si un líder transaccional muestra conductas orientadas al respeto y cumplimiento de las normas y reglamentos establecidos (dirección por excepción), y además ejerce el liderazgo mediante la utilización de incentivos para el logro de objetivos (recompensa contingente), posee valores que están en relación con la conservación (respeto por las costumbres y las normas) y con la autopromoción (búsqueda activa del ejercicio del liderazgo).

En consecuencia, el liderazgo transaccional supone un intercambio entre la figura del líder y los miembros del grupo o del equipo de trabajo, de tal forma que ambos obtienen réditos en esa transacción.

Por todo lo anterior, este tipo de liderazgo se ha entendido adecuado para un tipo de organización tradicional muy acorde con el rol desarrollado tradicionalmente por el directivo masculino.

Finalmente, es importante señalar que este estilo de liderazgo engloba un conjunto de teorías muy diversas (teorías del gran hombre, el liderazgo desde la teoría de los rasgos, el liderazgo como conducta, los modelos humanistas, las teorías contingentes o la teoría del liderazgo como diferenciación de rol, etc.) que aunque con planteamientos muy distintos caracterizan al líder como orientado hacia la tarea y la consecución de objetivos y como características observa una elevada autoconfianza, una cierta personalidad carismática y una gran capacidad para estructurar las interacciones sociales.

En base a lo anterior, el liderazgo transaccional está formado por las siguientes variables:

- **Consideración Individualizada:** El líder se focaliza sobre el entendimiento de las necesidades de cada subordinado, y trabaja continuamente para desarrollar el potencial de éstos.
- **Recompensa Contingente:** El líder aclara lo que se espera de los seguidores, y lo que recibirán si alcanzan los niveles esperados de desempeño, entregando recompensa asociada a trabajo bien hecho.

Liderazgo Laissez Faire:

El Liderazgo Laissez-Faire describe a líderes que evitan influenciar a sus subordinados, eluden sus responsabilidades de supervisión, y no confían en su habilidad para dirigir. Dejan mucha responsabilidad sobre los empleados, no ponen metas claras y no ayudan a su grupo a tomar decisiones, evitándolas. Además, no realizan intercambios de ningún tipo para lograr objetivos, ni hacen uso de la autoridad que su rol les confiere. Por lo general, no diferencian su rol del rol del trabajador, y realizan más bien trabajo de producción, en lugar de pasar su tiempo en funciones de supervisión.

Los líderes laissez-faire no tratan el problema que debe resolverse, ni delimitan qué requisitos deben cumplirse. Tampoco buscan desviaciones de los estándares o intervienen cuando los encuentra. El líder laissez-faire no se compromete en extensas discusiones con los subordinados para lograr una decisión consensual.

La inactividad del líder laissez-faire y su deseo de no aceptar responsabilidad, dar direcciones, ni entregar apoyo, se ha relacionado consistentemente de forma negativa con la productividad, satisfacción, y cohesión grupal. Además, implica la ausencia del liderazgo o la evitación de intervenir por parte del líder.

De la comparación de estos tres estilos de liderazgo, se puede afirmar que el líder transformacional conduce al logro de estándares de excelencia, individuales y colectivos, a

través del establecimiento de una visión y una misión comunes. Por su parte, el liderazgo transaccional es aquel en el cual los seguidores se motivan en base a los beneficios esperados por el logro de las metas o tareas encomendadas; implicando por tanto un proceso de negociación entre el líder y los seguidores. Finalmente, el estilo "laissez faire" se caracteriza porque el líder renuncia al control y permite que sean los subordinados los que tomen las decisiones.

El análisis de estos tres estilos de liderazgo sirve como punto de partida para un análisis más profundo de las implicaciones del concepto de "estilo de liderazgo para el proceso de liderazgo en general" y, muy especialmente, como una introducción a la cuestión emergente de las relaciones entre "liderazgo y cultura".

Bass y Riggio (2006) afirman también que el modelo de liderazgo transformacional ha evolucionado hacia un modelo denominado "Liderazgo de rango completo", el cual contempla, además de las dimensiones del liderazgo transformacional y transaccional, una diferencia del modelo original propuesto por Burns (1978) y adaptado por Bass (1985). Este modelo plantea que un mismo líder puede mostrar conductas propias de un líder transformacional o de uno transaccional. Esto va a depender de la capacidad que tenga de poder interpretar correctamente las características de la situación, del contexto organizacional, de los subordinados y de las tareas que tienen que realizarse.

B) El liderazgo Resonante.

Aunque los estilos de liderazgo del epígrafe anterior son los más estudiados y los que más vamos a tratar, para otros autores como Goleman, Boyatzis y McKee (2003) existe un estilo de liderazgo que denominan Liderazgo Resonante, que sintoniza con los sentimientos de las personas y los encauza en una dirección emocionalmente positiva. Unos de los signos más evidentes del líder resonante son el optimismo y el entusiasmo que exhiben sus subordinados. La resonancia amplifica y prolonga el impacto emocional del liderazgo.

2.2.5. Relación del estilo de liderazgo con el desempeño de las personas.

Se puede establecer que el liderazgo se refiere a la influencia que ejerce una persona sobre su grupo de referencia. A través de esta influencia, el líder logra que otros lleven a cabo las tareas que se pretenden desarrollar al servicio de la eficacia colectiva (Fleishman et al., 1991).

En cuanto a la relación del estilo de liderazgo con el desempeño de las personas, existen estudios que han demostrado que existe una relación positiva entre el estilo de liderazgo

transformacional y la percepción de eficacia del líder, la unidad de trabajo, y el esfuerzo de los seguidores (Jung y Avolio, 2000). Por ejemplo, el liderazgo transformacional motiva directamente el desarrollo de los seguidores e indirectamente a su desempeño (Dvir et al., 2002).

En este sentido, Bass (1985) describe el liderazgo transformacional a partir de los efectos que produce el líder sobre sus seguidores. Así, los líderes con características transformacionales provocan cambios en sus seguidores a partir de la concienciación acerca de la importancia y el valor que revisten los resultados obtenidos tras realizar las tareas asignadas. Por lo tanto, el líder incita a que los seguidores trasciendan sus intereses personales en virtud de los objetivos de la organización. Esto genera confianza y respeto por parte de los adeptos, que son motivados a lograr más de aquello originalmente esperado.

El estilo Laissez Faire hace que los grupos de trabajo sean inefectivos, muestran soluciones de baja calidad y presentan menos satisfacción en comparación a personas que fueron guiadas por líderes involucrados. Además, disminuye la cohesión del grupo, existe una escasa motivación en la tarea y una creciente insatisfacción con el supervisor.

2.2.6. Relación del estilo de liderazgo con el desempeño empresarial.

El éxito de la organización es el principal criterio para medir la eficacia del estilo de liderazgo.

Existe abundante evidencia que permite relacionar al liderazgo con el desempeño de las personas y, subsecuentemente, con el éxito de la organización.

En virtud de estas propiedades, el estilo transformacional se suele considerar más amplio y más efectivo que el de tipo transaccional en cuanto a la relación del estilo de liderazgo con el desempeño empresarial, como también pasa con el desempeño de las personas (Lupano y Castro, 2005).

También se ha demostrado que los liderazgos transformacional y transaccional se asocian a alto desempeño en gerentes de ventas, en oposición al liderazgo Laissez Faire, el cual tiene poco o ningún efecto sobre desempeño en ventas. Esto afecta directamente al desempeño empresarial.

Después de revisar y analizar los diversos tipos de liderazgo y sus características se puede determinar que dependiendo de las características de la empresa se determinará el tipo de liderazgo que podría ser ejercido para lograr el éxito de la empresa (Gómez, 2008).

Por otro lado, a pesar de que los valores del líder juegan un papel fundamental en el proceso de influencia y en los resultados organizacionales, sólo han sido estudiados en contadas ocasiones (Lord y Brown, 2001; Thomas, Dickson y Bliese, 2001).

El liderazgo adquiere un papel preponderante en la empresa, pues de los líderes dependerá en gran parte que se diseñen tácticas que afecten al interior de las organizaciones y que éstas se reflejen en logros externos. Para que esto ocurra, se requieren líderes que se conviertan en generadores de cambios positivos que den lugar al crecimiento de capital de las empresas, siendo clave el estilo de liderazgo a adoptar para conseguir las metas perseguidas por la organización (Contreras, Barbosa, 2009).

2.3. Estilos de Dirección.

2.3.1. Estilo de Dirección.

Según distintos estudios, se podría definir el concepto de dirección como que “no es una ciencia, ni una profesión, sino que tiene más que ver con “el hacer” para luego “pensar”; y no con el “pensar” para luego “hacer”. En definitiva, que la dirección es “práctica” y aceptación de responsabilidades; no existiendo una mejor o peor manera para dirigir, pues la tarea de dirigir está condicionada por la situación” (Maldonado y Torres, 2008). Además, estos autores afirman “que los directivos deben liderar y los líderes dirigir; y que la dirección es, sobre todo, una actividad de facilitación”, donde “...los directivos tienen que liderar bien para que los demás puedan saber más y, por lo tanto, actuar mejor. Tienen que conseguir extraer lo mejor de los demás” (Maldonado y Torres, 2008) y “la dirección es una práctica que mezcla una buena cantidad de obra (experiencia) con una determinada cantidad de arte (perspectiva) y algo de ciencia (análisis)” (Maldonado y Torres, 2008).

En una organización, el director es aquella persona que está a cargo de una organización o de alguna de sus subunidades. Este concepto incluye no sólo a quienes ocupan puestos superiores en una organización, sino también a capataces, supervisores, entre otros. Todos ellos tienen autoridad formal sobre una unidad dentro de una organización.

Las cosas concretas que opta por hacer un directivo y la forma en la que trabaja tienen un profundo impacto en la organización. Mejor será un directivo cuanto más entienda de su puesto y de sí mismo, siendo a su vez más sensible a las necesidades de aquélla.

Mintzberg (2002) afirma que es poco lo que sabemos acerca de las variaciones y características de los puestos directivos, y que esto depende de la cultura o el estilo de cada persona que lo ejerce.

Para definir un directivo, hay que saber las características de su trabajo. Interesa saber ¿qué hacen los directivos cuando trabajan?, ¿qué actividades desempeñan y por qué? ¿dónde trabaja?, ¿con quién?, ¿durante cuánto tiempo? y ¿a qué medios recurre?

Según Mintzberg, lo que se espera de un directivo, es que practique un estilo directivo alentador, que sean personas equilibradas y entregadas, y que dirijan gente que posea conocimientos adquiridos a través de una intensa experiencia personal.

Este mismo autor sostiene que cada directivo está ubicado entre su unidad de organización y el entorno de ésta, debiendo gestionar una organización en un entorno complejo. Para conseguirlo, el directivo se ve obligado a interpretar una serie de roles directivos cuyas obligaciones llevan a determinadas características comunes en su labor.

Mintzberg (2002) define al directivo como: a) "... la persona formalmente encargada de una unidad de organización", pero b) "... todo directivo hace muchas cosas que no son gestionar".

Para concluir, este autor afirma que se debiera presumir que cuando un directivo realiza una actividad, es porque ésta forma parte de su trabajo; y se debiera entender por qué lo hace.

2.3.2. Roles Directivos.

"Cada uno debe gestionar una organización dentro de un entorno complejo. Para este fin, el responsable (...) se ve obligado a interpretar una serie de roles directivos..." (Mintzberg, 2002).

Una definición de rol, según una revisión de la bibliografía de la teoría de la organización, sería: para que los miembros de la organización trabajen cooperativamente dentro de ella, es necesario que existan normas de comportamiento y aptitudes que sentarán las bases para la interacción social, denominando a este conjunto de normas *rol*.

Se pueden considerar distintas características en relación al rol. Por un lado, que es la *identidad del rol*, dada por ciertas actitudes y conductas reales que son específicas de ese rol y no de otro. Y por otro lado, la *percepción del rol*, que se refiere a la idea de suponer cómo uno debe actuar en una situación dada (Mintzberg, 2002). En lo que se refiere a la expectativa del rol, está dada en cómo uno debe actuar según cómo esperan los demás.

Dentro de una organización, el rol adoptado sirve para que los subordinados sepan lo que tienen que hacer, así como para abstenerse de realizar aquello que la organización les prohíbe. Por lo tanto, la formalización de los roles definirá la configuración estructural de las organizaciones.

Mintzberg (1983) realizó un estudio sobre el trabajo de cinco directores generales, donde detectó que los distintos puestos directivos pueden describirse de acuerdo con diez roles fundamentales, agrupados en tres categorías y seis tipos de características.

Los diez roles fundamentales son (Mintzberg, 1983):

1. El directivo se siente obligado a realizar un enorme volumen de trabajo a un ritmo agotador, disponiendo de poco tiempo libre para el descanso.
2. Las actividades del directivo están caracterizadas por la brevedad, la variedad y la fragmentación; siendo éstas sumamente heterogéneas, lo que exige de éste rápidos y frecuentes cambios de actitud.
3. Por ello su trabajo se ve fragmentado por las permanentes interrupciones que sufre.
4. El directivo prefiere la brevedad y la interrupción en su labor, y experimenta una atracción hacia las actividades presentes y concretas, no rutinarias.
5. El directivo tiene preferencia por la información reciente y muy poca por los informes de rutina.
6. Las presiones a que se ve expuesto cotidianamente no estimulan un perfil “planificador”, sino más bien un “manipulador” de la información con gran capacidad de adaptación, trabajando en un entorno de estímulo-respuesta.
7. El trabajo del directivo radica en contactos verbales y escritos, siendo los principales medios empleados: el teléfono, las reuniones imprevistas, las concertadas y las giras.
8. El directivo emplea vías de comunicación informales para relacionarse con sus subordinados.
9. Las relaciones ajenas a la organización constituyen una parte importante del trabajo del directivo.
10. El directivo es responsable de muchos compromisos y puede aprovecharse de sus obligaciones para obtener información, ejercer su liderazgo o de otros modos.

Por otro lado, los seis tipos de características consideradas son: 1) la cantidad y el ritmo de trabajo del directivo, 2) las pautas de sus actividades, 3) la relación entre la acción y la reflexión en su trabajo, 4) el uso de los diferentes medios, 5) su relación con una variedad de contactos y 6) la interacción entre sus derechos y sus deberes.

El conjunto de los diez roles directivos se agrupan en tres categorías, reflejadas en la Tabla 1, contemplando el “contenido del trabajo directivo” y su relación con los distintos roles (Mintzberg, 1983).

Tabla 1: Contenido del trabajo directivo

CONTENIDO DEL TRABAJO DIRECTIVO		
ROL	DESCRIPCIÓN	ACTIVIDADES
INTERPERSONALES		
1. CABEZA VISIBLE	Obligado a cumplir repetidas obligaciones de carácter legal o social.	Ceremonias, solicitudes, peticiones, firma de documentos.
2. ENLACE	Vincula el entorno con la organización manteniendo una red de contactos externos e informadores que proporcionan valores e información	Actividades con personas externas a la organización, acuses de recibo, trabajos en Consejos de Administración.
3. LÍDER	Responsable de motivar y estimular a los subordinados, de crear equipos, prepararlos e integrar las necesidades individuales y los objetivos de la organización	Usualmente, todas las actividades directivas que se asocian con los subordinados
INFORMATIVOS		
4. MONITOR	Buscar y recibir información externa e interna, con miras a lograr un conocimiento profundo de la organización y su entorno.	Atención al correo y los contactos.
5. DIFUSOR	Transmitir la información interna y del exterior a los miembros de la organización.	Transmisión del correo a la organización, contactos verbales con subordinados.
6. PORTAVOZ	Transmitir información referida a planes, políticas, acciones y resultados de su organización hacia el exterior.	Reuniones del Consejo de administración, tratamiento del correo y contactos a fin de brindar información al exterior.
DE DECISIÓN		
7. EMPRESARIO	Buscar dentro y fuera de la organización oportunidades. Iniciar y supervisar proyectos de mejora con miras a provocar cambios.	Reuniones de creación de estrategias. Delega, autoriza y supervisa proyectos de mejora.
8. GESTOR DE ANOMALÍAS	Buscar acciones correctivas ante anomalías imprevistas.	Reuniones de creación de estrategias o revisión ante crisis.
9. ASIGNADOR DE RECURSOS	Responsable de la toma de decisiones significativas y de aprobarlas.	Toda actividad relacionada con presupuestos y programación del trabajo de los subordinados.
10. NEGOCIADOR	Representar a la organización en todas las negociaciones importantes.	Negociación.

Fuente: (Maldonado y Torres, 2008)

A continuación se describen los roles directivos agrupados en las tres categorías (Tabla 1):

1) Roles Interpersonales

Los tres roles interpersonales surgen a partir de la autoridad y de su status, y son aquellos correspondientes a las relaciones interpersonales (que engloban tres roles distintos: cabeza visible, líder y enlace) en virtud de los cuales el directivo realiza todas aquellas actividades de naturaleza simbólica, de liderazgo y motivación de sus empleados y de relaciones fuera de su cadena vertical de mando.

- El primer rol es el de *cabeza visible*. Constituye el más sencillo y fundamental, no siendo muchas veces considerado en su total dimensión por no ajustarse a las visiones tradicionales del trabajo directivo. El directivo representa a su organización en lo formal, viéndose obligado a cumplir con una serie de obligaciones, algunas superficiales y otras de relevancia. En algunos casos, su intervención es indispensable en el aspecto legal, pero en otros su participación puede considerarse como una necesidad social, a fin de conferir a ciertos acontecimientos de dignidad y status.
- El status hace que pueda desempeñar, a su vez, el rol de *enlace*; por lo cual se comunica con sus compañeros y con otras personas ajenas a la organización, con la finalidad de obtener favores e información. Corresponde y se refiere a las relaciones que el directivo mantiene con individuos y grupos ajenos a su organización; son las denominadas relaciones de “intercambio”, donde el directivo da algo a fin de recibir algo a cambio, estableciendo su red de relaciones externas. La función del directivo será la de vincular el entorno con su organización. Todo ello con miras a mejorar la inteligencia y posición de su organización.
- El rol de *líder* es uno de los que más han sido puestos de manifiesto por la literatura. Este es el que define sus relaciones con los subordinados en lo que se refiere a motivación, creación de equipo, etc. Sin embargo, afirma Mintzberg (1983) “poco ha llegado a escribirse sobre las actividades que de hecho desempeñan los directivos en su rol de líder...”. Al examinar las actividades que componen el rol de líder debemos, ante todo, considerar que el liderazgo penetra en todas las actividades del directivo.

2) Roles de Información

Estos roles interpersonales proporcionan al directivo una situación privilegiada para obtener información, constituyendo el sistema nervioso central de un tipo especial de información sobre la organización, se refieren a la recepción y la transmisión de información más allá de su unidad de formación.

- El primer rol de información es el de *monitor*, constituyéndose el directivo en receptor y recopilador de información, favoreciendo el desarrollo de un conocimiento profundo de su organización. El directivo se sitúa en la posición central del movimiento de un determinado tipo de información en su organización. Pueden observarse, afirma Mintzberg, dos características del puesto directivo: a) su excelente acceso a la información externa y b) su capacidad para concentrar la información interna de la organización, ya que el directivo puede desarrollar una buena base informativa mediante sistemas de comunicación formal con sus especialistas. Mediante el status y el rol de enlace, el directivo se convierte en el mejor informado de todos los acontecimientos que se producen en su entorno. En definitiva, el directivo demanda y recepciona continuamente información de diversas fuentes en su rol de monitor, que le permiten comprender lo que sucede dentro de su organización y su entorno.

El sistema de información del directivo no se basa en información documentada, sino en una información no documentada, que suele darse verbalmente y que además es información de actualidad.

- El segundo rol, el de *diseminador o difusor*, hace referencia a la transmisión de la información especial que el directivo difunde en su organización. En el rol de difusor, el directivo transmite la información externa a su empresa y la información proveniente de su organización de un subordinado a otro. Se pueden reconocer dos categorías de información: a) la objetiva y b) la de criterio o valorativa. La información objetiva hace referencia a invitaciones, ofertas relativas a acuerdos de ventas, etc. La de criterio o valorativa se refiere a las preferencias, a la creencia sobre lo que debería ser.
- El último y tercer rol es el de *portavoz* y se refiere a la diseminación de la información de la organización hacia el entorno, es decir, hablar en nombre de su organización. El rol de portavoz le obliga a informar a dos grupos. El primero es el de las personas o conjunto de personas más influyentes sobre la organización, esto es, el Consejo de Administración, si se trata de un director o el jefe en el caso de un directivo medio. El segundo grupo está formado por comunidades externas, viéndose obligado a proporcionar información útil a sus contactos de enlace, como así también a atenderlos como experto en su sector.

3) Roles de decisión

El directivo, se sitúa en el centro neurálgico del sistema a través del cual se toman las decisiones trascendentales de la organización, al tener acceso excepcional a la información de la organización, con su status y autoridad especiales. Este rol incluye el aspecto más delicado

de la tarea del directivo, ya que involucran su participación en el proceso de determinación de estrategias que afectan a la organización, debido a que cuenta con la autoridad e información necesaria. Es por ello que se pueden distinguir cuatro roles de decisión fundamentales:

- En el rol de *empresario*, el directivo tiene como función iniciar el cambio controlado en su organización, aprovechando oportunidades y solucionando pequeños problemas. Como parte del rol de monitor, el directivo destina buena parte de su tiempo a explorar la organización, buscando oportunidades y posibles problemas. Al detectar una oportunidad o un problema, el directivo decidirá el plan de acción. La fase de toma de decisiones tiene aquí su inicio a través de una serie de actividades a las que Mintzberg denomina “proyecto de mejora”, término que se refiere a determinados pasos posibles, pensados para aprovechar una oportunidad o solucionar un problema. Estas actividades son: a) delegación, en la que el directivo delega toda la responsabilidad en un subordinado escogido por él; b) el directivo delega sólo parte de la responsabilidad en el caso de que algún proyecto de mejora necesite un poco más de control, debiendo el subordinado pedirle su aprobación para continuar con una determinada línea de acción (esta actividad se denomina autorización); y c) el directivo es el iniciador y creador de cambios controlados en su organización, los que se producen en forma de “proyectos de mejora”, los que a su vez son supervisados por él mismo cuando lo estima conveniente. Esta última actividad es la que se denomina supervisión. Para finalizar, en el rol de empresario, el directivo voluntariamente lleva adelante determinadas acciones con la finalidad de provocar cambios controlados.
- En el rol de *gestor de anomalías*, la función principal del directivo será la de tomar el mando al verse amenazada su organización. El presente rol asoma a consecuencia de las situaciones involuntarias y cambios que superan los límites de su control. En este caso, el directivo no actúa de forma programada sino por necesidad: al producirse una anomalía, éste debe corregirla.
- Al desempeñar el rol de *asignador de recursos*, el director determinará por dónde orientar las fuerzas de su organización.
- Por último, al representar el rol de *negociador*, el directivo participa en las negociaciones necesarias para el bien de su organización.

Tras realizar este estudio de los roles directivos, Mintzberg (1983) sostiene, además, que cada rol es observable y que la descripción de cada rol hace referencia al conjunto de actividades observables de la cual deriva, por lo que se debe tener en cuenta que algunas de las actividades que realiza un director se manifiestan en más de un rol. Por lo tanto,

Mintzberg asegura que “no se puede suprimir arbitrariamente un rol y esperar que los demás permanezcan intactos” y además, sostiene que podrían plantearse “agrupaciones naturales”, como consecuencia de las variaciones en los puestos directivos, describiendo ocho tipos de puestos directivos, diferenciando una serie de roles en cada uno de ellos.

Estos modelos o tipos de puestos directivos son:

1. El *hombre de contacto*: este tipo de directivo dedica buena parte de su tiempo a mantener contacto fuera de la organización, con personas que pueden ayudarles con favores o información privilegiada para la institución. Sus roles principales son los de enlace y cabeza visible.
2. El *directivo político*: este directivo debe participar en actividades formales, recibiendo y negociando con diferentes grupos de presión y explicando las acciones de su organización a grupos con intereses especiales. Sus principales roles son los de portavoz y negociador.
3. El *empresario*: el directivo perteneciente a este grupo dedica mucho tiempo a buscar oportunidades y a la realización de cambios. Su principal rol es el de empresario, pero también debe ejercer el de negociador, a fin de lograr llevar a la práctica los cambios deseados.
4. La *figura interna*: muchos directivos se preocupan por establecer una estructura, preparar a los subordinados y supervisar las operaciones realizadas. Su principal rol es el de asignador de recursos, pero desarrollando a su vez, aunque en menor grado el de líder.
5. *Directivo de tiempo real*: su mayor preocupación es el mantenimiento de las operaciones dentro de la organización. Su figura es similar a la figura interna, pero con problemas y tiempos diferentes. En este caso, el directivo trabaja sobre el “presente”, ocupándose de que el trabajo diario se desarrolle ininterrumpidamente. Desempeña el rol de gestor de anomalías, ya que los directivos de este tipo suelen encontrarse en organizaciones o unidades organizativas rodeadas de un entorno dinámico, competitivo y de fuertes presiones.
6. *Jefe de equipo*: esta clase de directivo se orienta hacia el interior de la organización a fin de crear un equipo que funcione eficaz y coherentemente. Se encuentra en aquellos casos en se requiere coordinar a expertos altamente capacitados. Su principal rol será el de líder.
7. *Directivo experto*: en ocasiones, este directivo debe hacer de centro de información especializada dentro de la organización. Asesora a otros directivos y es consultado por problemas especializados. Sus principales roles son los de monitor y portavoz.

8. *Nuevo directivo*: el directivo que acaba de ocupar el puesto dedica buena parte de su tiempo a los roles de enlace y monitor para crearse una red de contactos y una base de datos. Hasta no contar con más información no puede aplicar los roles de decisión. Cuando tenga suficiente información dedicará más tiempo al rol de empresario.

Como conclusión, en la Tabla 2 pueden verse resumidos los ocho tipos de cargos directivos propuestos por Mintzberg (1983):

Tabla 2. Ocho tipos de cargos directivos según Mintzberg (1983)

Tipo de cargo	Principales Roles
Hombre de contacto	Enlace, cabeza visible
Directivo político	Portavoz, negociador
Empresario	Empresario, negociador
Figura interna	Asignador de recursos
Directivo de tiempo real	Gestor de anomalías
Jefe de equipo	Líder
Directivo experto	Monitor, portavoz
Nuevo directivo	Enlace, monitor

Fuente: Maldonado y Torres (2008)

2.3.3. Directivo eficaz.

Existen distintos estudios sobre el trabajo de los directivos, en los que se describe lo que hace un directivo y en qué áreas de su trabajo necesita ser efectivo.

Mumford (1989) cree que los resultados existentes sobre el trabajo del directivo no han sido aprovechados adecuadamente para investigar sobre su rendimiento y efectividad. Drucker (1969) describió al directivo eficaz como aquel que encauza sus esfuerzos hacia los resultados, sugiriendo que debe estar más motivado por obtener los resultados que se esperan de él, que por ejecutar eficazmente las tareas propias de su trabajo. Hacer lo que debe hacer no sólo describe a un directivo como competente, sino que es el primer paso para ser eficaz. Este mismo autor afirma, además, que a los directivos no se les debe exigir diferencias en su eficiencia por su posición jerárquica, ya que esto tan solo implica diferencias en el alcance de sus decisiones pero no en las actividades en las que ha de adoptar las decisiones. Hales (1986) considera que uno de los principales significados de «ser efectivo» es el sentido del grado de congruencia entre lo que el directivo hace y lo que espera lograr con lo que hace. Para él, el problema de la efectividad directiva debería tratarse desde la consideración de si la actual

conducta del directivo lleva a lograr ciertos resultados deseados para la organización. Por último, Stewart (1989) ha propuesto que el trabajo directivo debe ser estudiado en un sentido dinámico, enfatizando la importancia del aprender a ser efectivo a través de la interacción del directivo con su puesto de trabajo.

Por otro lado, se manifiesta el trabajo directivo como un espacio cambiante y negociable, dónde el directivo está aprendiendo a ser efectivo continuamente. Así mismo, se puede afirmar que cada puesto directivo es diferente y no comparable, y que su desarrollo se produce a través del aprendizaje informal en la ejecución de sus tareas.

Otra variable frecuentemente discutida es la posición jerárquica que el directivo ocupa en la organización, manteniendo la consideración de que esta posición jerárquica es una variable que implicaría la identificación de distintas actividades del rol directivo, existiendo un rango representativo propio del rol según la posición jerárquica ocupada.

En la misma línea, Martinko y Gardner (1985) indican que una de las principales limitaciones en los estudios realizados sobre el trabajo directivo es la no diferenciación de los distintos niveles de ejecución de los directivos observados y, por tanto, la dificultad en discernir a partir de sus resultados qué tipo de comportamientos están más relacionados con la efectividad de sus acciones, si es que los hubiera.

Stewart (1982), también desde la perspectiva en la que se enfatiza la posición ocupada por el directivo, propone un modelo que permite describir las diferencias entre los trabajos directivos al distinguir tres componentes principales: a) las demandas o actividades que el directivo debe hacer para no incurrir en cierto tipo de sanciones; b) las constricciones, factores internos y externos a la organización que limitan lo que el directivo puede hacer, dadas las demandas y restricciones en una determinada posición directiva; y c) las distintas elecciones del directivo. De este modo, según la perspectiva de Stewart (1982), una posición directiva podría ser evaluada de acuerdo con su potencial para la cantidad y el tipo de discreción que un directivo pudiera ejercitar.

Por otro lado, Mintzberg (1983) afirma que la buena comunicación tiene mucha importancia para lograr la eficacia en toda organización, siendo la comunicación inexacta una fuente de conflictos, no debiendo olvidar que la comunicación influye tanto en la transmisión como en la comprensión del significado. Es por ello, que Mintzberg (1983) afirma que la comunicación tiene cuatro funciones centrales:

1. La comunicación *controla* la conducta de los miembros de varias maneras, ya que las organizaciones tienen jerarquías de autoridad y el empleado debe cumplir con las políticas de la institución.

2. La comunicación incita a la *motivación*, porque le aclara a los empleados qué deben hacer, cómo lo están haciendo y qué pueden hacer para modificar un rendimiento deficiente.
3. El grupo de trabajo, en el caso de los empleados, al expresar sus emociones se convierte en su fuente primaria de interacción en un campo social determinado.
4. La última función de la comunicación se refiere a su aspecto de facilitador de decisiones, ya que transmite datos que, una vez procesados se convierten en información, que es indispensable para la toma de decisiones.

Se puede añadir a lo anteriormente expuesto, que todo director que se precie debe tener la capacidad de invertir la suficiente cantidad de tiempo y recursos para aprender sobre su sector. Además, con poseer conocimientos especializados no basta, debe poseer además conocimientos generales, de lo contrario, solo valdría para gestionar empresas de un sector muy concreto de actividad.

Además, un director eficaz, no podrá llevar adelante su organización sin espíritu de lucha y sin entusiasmo.

Sobre todo, un directivo eficaz tiene que tener la capacidad de liderar y trabajar en equipo, fomentando y motivando a su equipo para que este sea también ejemplo de eficacia.

2.3.4. Tipos de estilo de dirección.

En el presente trabajo, se utiliza la clasificación de estilos de gestión descritos por Goleman (2000), quien define seis estilos de dirección que incluyen un amplio abanico de conductas.

1) Coercitivo:

Se caracteriza por dar instrucciones sin solicitar opiniones o leer reacciones. Controla de cerca a sus subordinados, se apoya con frecuencia en feedback negativo y exige obediencia inmediata. Es un estilo que demanda conformidad todo el tiempo por parte de los empleados.

Este estilo tiene también muchos efectos negativos sobre el sistema de recompensa. La mayoría de los trabajadores con un buen desempeño laboral son motivados por algo más del dinero que reciben por su salario, buscan la satisfacción del trabajo bien hecho. El estilo coercitivo acaba con este orgullo. Es por ello que este estilo deshace una de las herramientas básicas del líder: motivar a las personas demostrándoles cómo su trabajo encaja en la gran misión que todos en la organización comparten a partes iguales. La falta de una buena visión supone la pérdida de claridad y compromiso, y deja al personal organizativo ajeno a su propio trabajo laboral, preguntándose: ¿Qué importa todo esto?" (Ricaurte, 2005).

Este estilo de liderazgo suele darse cuando los líderes actúan bajo presión o han perdido su capacidad de recompensa (López Correa, 2009).

2) Directivo:

Se distingue por proveer de una visión y dirección de largo plazo, definir la manera de lograrla, pedir opiniones a sus subordinados, pero controlar la toma final de decisiones. Administra con firmeza pero con justicia y entrega un balance de feedback positivo y negativo.

Así, este directivo le dice a los subordinados que tienen que hacer y como tienen que hacerlo. Delimita y establece la tarea, los tiempos y el ritmo. Dirige con firmeza y establece una forma de hacer las cosas, y establece lo que tiene que hacer cada trabajador en base a sus capacidades y a sus funciones. La supervisión en este estilo es regular y frecuente.

Este estilo es adecuado cuando los subordinados no conocen las tareas que tienen que desempeñar, bien porque no tienen conocimiento o porque no tienen experiencia, pero es inadecuado cuando los trabajadores tienen los conocimientos requeridos o una gran experiencia en el campo en el que desempeñan su trabajo.

3) Afiliativo:

Se concentra en desarrollar relaciones amistosas y favorece el feedback positivo y evita el negativo. Busca crear armonía y vínculos emocionales. Si se mantiene siempre, puede evadir la autoridad simbólica y profesional.

Este estilo de liderazgo gira en torno a las personas. Quienes lo emplean valoran a la persona y sus emociones por encima de las tareas y los objetivos. El líder afiliativo se esfuerza enormemente para que sus empleados estén siempre felices, y la relación entre ellos sea de lo más armónica. Gestiona a través del desarrollo de lazos afectivos, para luego recoger los resultados de este planteamiento, principalmente porque genera una fuerte lealtad. El estilo afiliativo, también, tiene un efecto muy positivo sobre la comunicación. Las personas que se encuentran cómodas entre sí hablan mucho, comparten ideas e inspiración, y se automotivan. Así, el personal organizativo se convierte en amigos y amigas que se fían unos de otros, permitiendo que los hábitos de innovación, y toma de riesgos se desarrollen.

El estilo afiliativo también aumenta progresivamente la flexibilidad, ya que el directivo no impone restricciones innecesarias sobre cómo el empleado administrativo tiene que hacer su trabajo diario. Da a las personas la libertad exclusiva de hacer su trabajo diario de la forma que a cada uno le parece más efectiva. Los líderes afiliativos, aparte

de cuidar las emociones de su gente, pueden atender eficazmente sus propias necesidades emotivas abiertamente.

Normalmente, este estilo tiene un impacto positivo. Sin embargo, los líderes deben emplearlo, en particular, cuando intentan fomentar la armonía del equipo, subir la moral de grupo, mejorar notablemente la comunicación o crear más confianza.

A pesar de sus beneficios, el estilo afiliativo no debe ser usado de forma única. Su enfoque basado en el elogio puede permitir que un desempeño laboral pobre, no se corrija totalmente. Los empleados pueden percibir erróneamente que la mediocridad se tolera. Dado que los líderes afiliativos raramente ofrecen consejos constructivos para mejorar, los empleados han de averiguar cómo hacerlo eficazmente por sí solos. Cuando las personas necesitan claras directrices para afrontar nuevos retos, el estilo afiliativo les deja sin rumbo (Ricaurte, 2005)

4) Democrático:

Da participación al equipo para definir dirección y planes, enfatizando la importancia del consenso para la toma de decisiones.

En este estilo, el líder busca ser uno más del equipo, tomando las decisiones entre los trabajadores, pero siempre bajo la supervisión y consentimiento del líder. Se caracteriza por escuchar a los miembros del grupo, ser amistoso, ser accesible, ayudar a sus trabajadores en problemas personales y mostrar consideración e interés por los demás.

5) Exigente:

Lidera con su ejemplo. Se caracteriza por ser autoexigente y elegir de igual manera a sus subordinados.

Este estilo de Liderazgo se vuelve muy efectivo cuando se trabaja con profesionales con mucha experiencia. También se recomienda utilizarlo cuando un proyecto se encuentra en una fase inicial y el crecimiento es importante, pues es cuando hay que estar atento y ser persistente de todo detalle. Asimismo, se recomienda utilizar este estilo de dirección y ejercer un alto nivel de exigencia cuando se tenga ya formado un equipo de trabajo muy motivado y competente que requieran de poca dirección.

Cuando se encuentra bien desarrollado y se sabe administrar la presión, ayuda al directivo a mostrar resistencia y perseverancia ante los obstáculos e imprevistos que le salgan a su paso, para así, continuar con la obtención de las metas planteadas.

Este estilo está más enfocado a los resultados que a las personas.

6) Formador:

Fomenta la autoevaluación de fortalezas y debilidades entre sus subordinados y los ayuda a definir metas de desarrollo personal de largo plazo. Además, fomenta la búsqueda de soluciones por los propios afectados y aprender de errores. Genera en su propio equipo la capacidad de cómo mejorar, cómo generar futuro. Genera y estimula procesos de transformación en las empresas.

Este estilo de dirección resulta necesario cuando los subordinados tienen un cierto grado de conocimiento y experiencia necesarios pero quieren más, no pudiendo realizar todavía el trabajo por su cuenta.

Es por ello imprescindible, que el directivo determine en quien se va a emplear el tiempo de formación, para no realizar un uso indebido del mismo, suponiendo una pérdida de tiempo para el empleado y sobre todo para el directivo (Nogueira, 2012).

Estos estilos de dirección serán evaluados en el epígrafe 3, a través de un cuestionario especialmente diseñado para tal efecto.

2.4. Estilos de liderazgo según el género.

Los cargos directivos suelen ser caracterizados con propiedades generalmente atribuidas a los hombres, como competitividad, control, autoridad u orientación a la tarea. Además, tradicionalmente se ha asociado al liderazgo con el género masculino. Estas consideraciones hacen que características propiamente femeninas, como la orientación y la preocupación por los otros, no sean consideradas esperables para los líderes, fomentando sesgos contra las mujeres en selección, promoción y ocupación de los puestos directivos. Así, el tipo de liderazgo desarrollado por un/a directivo/a, entendido aquel como la habilidad para inducir y animar a los miembros del equipo de trabajo a conseguir ciertos objetivos, puede ser completamente distinto desde ambos planteamientos; debido, como vemos, a los estereotipos tradicionales asociados a hombres y mujeres directivas respectivamente.

El estudio de las diferencias entre hombres y mujeres en estilos de liderazgo ha adquirido un interés creciente en las últimas décadas. En ellas parece latir una clara convicción de una fuerte vinculación entre los estilos de liderazgo y el acceso de las mujeres a la función directiva, en el sentido de que, se supone que los estilos de liderazgo "femeninos" serían los que obstaculizan dicho acceso. Sin embargo, los resultados obtenidos introducen matizaciones importantes, que tienen que ver con el género de las personas que realmente ejercen el liderazgo, con la tipificación de género de las tareas a realizar, con el grado en que la

organización es o no “tradicional” y con el propio estilo de liderazgo, entre otras variables. A ello hay que añadir que las distintas investigaciones son muy divergentes en cuanto a los métodos utilizados y a su fundamentación teórica.

La literatura existente sobre estilos de liderazgo y género está caracterizada básicamente por ser heterogénea y compleja (Cuadrado, 2003). Los estudios dedicados a comparar a hombres y mujeres que ya ocupan posiciones de liderazgo son escasos y relativamente recientes. Éstos revelan la ausencia de resultados concluyentes y ponen de manifiesto la compleja naturaleza de la relación existente entre los estilos de liderazgo y el género (Cuadrado, Molero & Navas, 2003).

El objetivo de nuestro trabajo es averiguar si hombres y mujeres líderes perciben que adoptan diferentes estilos de liderazgo. Para ello, se incluyen los estilos más investigados desde la perspectiva psicosocial: Transformacional, Transaccional y Laissez-Faire. Así mismo, pretendemos conocer las diferencias entre líderes de distinto sexo en dos aspectos: a) las relaciones existentes entre los comportamientos autopercebidos referidos a estos estilos y b) los estilos que mejor predicen la eficacia de la unidad o departamento, la satisfacción con distintos aspectos de su trabajo y el esfuerzo extra logrado en sus subordinados.

Gran parte de la literatura revisada sobre este tema le atribuye a la mujer estilos de liderazgo más transformacionales caracterizados por estar orientados hacia las personas y ser carismáticos. Bass y Avolio (1994) sugieren que las mujeres son más transformacionales en su forma de dirigir que los hombres, por su mayor experiencia en actividades de crianza y educación, su interés por los demás y su mayor sensibilidad social. Ramos (2005) expone que entre las diferencias en los estilos de liderazgo de hombres y mujeres se observa que el estilo de liderazgo femenino está relacionado con una mayor orientación hacia las necesidades de las personas, la cooperación, el trabajo en equipo y el desarrollo individual como meta para conseguir los logros organizacionales. Druskat (1994) concluyó que las mujeres como grupo poseen una serie de valores distintivos (valoran la relación, la colaboración y la comunicación), y eso precisamente las llevaría a mostrar un estilo de liderazgo diferente al de los hombres. Estas conclusiones plantean diferencias basadas en estereotipos del género femenino que presentan interrogantes dignas de investigar sobre las diferencias de liderazgo entre los géneros.

Dentro del denominado liderazgo transaccional, el liderazgo supone un intercambio entre la figura del líder y los miembros del grupo o del equipo de trabajo, de tal forma que ambos obtienen beneficios en esa transacción. Este estilo de liderazgo engloba un conjunto de teorías

muy diversas (teorías del gran hombre, el liderazgo desde la teoría de los rasgos, el liderazgo como conducta, los modelos humanistas, las teorías contingentes o la teoría del liderazgo como diferenciación de rol, etc.) que aunque con planteamientos muy distintos caracterizan al líder como orientado hacia la tarea y la consecución de objetivos, y como características observa una elevada autoconfianza, una cierta personalidad carismática y una gran capacidad para estructurar las interacciones sociales.

Desde un punto de vista evolutivo, la investigación dentro de este modelo ha ido trasladando el foco de interés desde las características y rasgos del líder a la gestión y desde ésta a los procesos. Este tipo de liderazgo se ha entendido adecuado para un tipo de organización tradicional muy acorde con el rol desarrollado tradicionalmente por el directivo masculino.

Lo que se pretende demostrar es la idea de que los estereotipos ligados al género pueden afectar al modo de gestión e interacción con los recursos humanos de la empresa y más concretamente con el equipo de trabajo (Sánchez-Apellániz, 1997). Ligar el estereotipo de género con los distintos estilos de liderazgo puede llevar a la tesis de que el género es una potente variable que provoca categorías estancas ligadas a cada género. Desde este planteamiento las pautas educativas desarrollarán valores y comportamientos diferentes en ambos géneros y estos se trasladan al ámbito empresarial y, en concreto, al liderazgo de los recursos humanos desarrollado por ambos colectivos.

Por otro lado, también puede suceder que, aun siendo importante esta visión como explicativa de las diferencias entre los estilos directivos y de liderazgo, esto provoque la existencia de poca permeabilidad entre géneros. Si esto fuera así, la mejor forma de clasificación de las prácticas directivas sería en base a la variable género.

Partiendo de esta idea, la investigación empírica que se presenta en este trabajo pretende analizar la relevancia que la variable género tiene, a la hora de diferenciar las prácticas directivas desarrolladas por líderes masculinos y femeninos en el contexto empresarial, en relación con la gestión del equipo de trabajo y por otra parte apreciar las diferencias entre las percepciones que hombres y mujeres directivos tienen en relación con estos temas.

2.5. Estilos de dirección según el género.

Cualquier organización requiere de un estilo directivo impregnado tanto de los valores masculinos, como de los femeninos. La situación actual requiere que no sea desaprovechado el aporte que las mujeres altamente cualificadas pueden realizar a las empresas y a las

instituciones públicas. Por tanto, se hace necesario introducir un enfoque de diversidad de género en el mundo de la empresa.

Según Loden (1987) existe un estilo de dirección femenino diferente al modelo tradicional de dirección masculina, destacando los puntos fuertes y divergentes. El estilo de dirección de las mujeres se conoce como femenino-natural (Loden, 1987; Helgesen, 1990), y se caracteriza porque se basa tanto en lo racional como en lo emocional. En consecuencia, en la toma de decisiones influyen tanto los datos básicos como los sentimientos. La resolución de conflictos se fundamenta en el consenso, buscando alternativas en las que todos ganen y nadie tenga que perder (Ramos, 2003).

El estilo básico de las mujeres directivas se corresponde con una mayor orientación a las necesidades de las personas, lo que fomenta la cooperación, transmite la importancia del trabajo en equipo y del desarrollo individual como meta para conseguir los logros organizacionales. Tienen una mayor aptitud para mantener unas relaciones personales más estrechas con los demás, basadas en la comunicación y la relación interpersonal. Además, ellas anteponen las necesidades de los demás y subordinan los progresos personales a corto plazo en favor de la mejora de la salud de la organización a largo plazo, de la que dependen tanto ellas como sus colaboradores. Asimismo, su estilo de dirección se caracteriza por un control reducido, comprensión, colaboración y niveles altos de rendimiento (Ramos, 2003). El objetivo básico de la dirección femenina es buscar el logro de la calidad (Ramos, 2003) y la estabilidad.

Sin embargo, el objetivo básico del estilo directivo masculino es sustancialmente diferente al femenino, pues está orientado a la consecución del éxito o el triunfo, caracterizado por el poder concentrado en la posición jerárquica y donde impera la autoridad formal, que reúne la iniciativa, la organización y el control de comportamientos respecto a ciertas pautas.

El análisis de las características de ambos estilos directivos supone que el estilo directivo femenino sea más plausible a la puesta en marcha de políticas de Responsabilidad Social Corporativa, basadas sobre todo en su dimensión social (la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, y acciones y políticas de conciliación de la vida laboral, familiar y personal, entre otras) que el masculino.

Sin embargo, el estilo de dirección femenino no es fácil de adoptar por la mayoría de las mujeres que ocupan un puesto de alta dirección, ya que tienen que recurrir a un estilo de dirección tradicional y patriarcal. Si han tratado de desarrollar otro estilo de dirección, más femenino, puede ser percibido de forma más inquisitiva que el de sus compañeros varones si

no se amolda a esa visión que recompensa a los roles masculinos; lo que provoca que sean duramente criticadas, ya que no respetan la norma organizacional tradicional. Para romper con esta situación, Organismos internacionales (UE) y nacionales (Planes de Igualdad, programas de Acción Comunitaria, entre otros) han tratado de introducir transversalmente una estrategia integradora fundamentada en la perspectiva de género (Mainstreaming de género). Además, en el seno de la responsabilidad social corporativa también se trabaja en este ámbito, analizando el nivel de igualdad existente entre hombres y mujeres en las organizaciones, así como las políticas dirigidas a alcanzar la tan ansiada igualdad.

Tradicionalmente se han realizado estudios que comparan a directivos y directivas. Barberá (2000) expone los resultados de sus investigaciones en este ámbito. Para analizar las diferencias de comportamientos se estudian separadamente las características individuales, las opiniones de los subordinados y su nivel de satisfacción con el equipo de trabajo.

Las *características individuales* han considerado dos aspectos fundamentales: “el nivel de compromiso personal” del directivo/a con la organización laboral, y “la eficacia en la acción directiva”. En relación al nivel de compromiso individual, no parecen diferir mujeres y hombres de modo significativo, fundamentándose la principales diferencias en factores contextuales, vinculados a factores de tipo personal (edad, nivel de formación, entre otros) y fundamentalmente a responsabilidades familiares (vivir sólo o en pareja, tener o no hijos, o tener personas dependientes o no) (Barberá, 2000).

Las *opiniones de los subordinados* respecto de sus jefes reales, varones o mujeres, no presenta tampoco diferencias significativas entre directivas y directivos. En igual sentido, su *nivel de satisfacción con el equipo de trabajo* tampoco muestra diferencias significativas entre unas y otros.

En resumen, estos resultados refuerzan la tesis central de que los estereotipos de género no influyen en el estilo de dirección de mujeres y hombres, ya que tienden a disminuir cuando se hace referencia a personas concretas, en lugar de pensar en representaciones abstractas de la categoría “mujer” o “hombre”.

Una investigación desarrollada por Berenguer (2004) en el ámbito de las cooperativas valencianas señala que en cuanto al estilo de gestión de recursos humanos, las mujeres asumen un rol más protector, mientras que ellos cohesionan más; pues ellas opinan que significativamente protegen y defienden más al grupo que los hombres, son más cálidas, tienen mayor capacidad para resolver conflictos, y delegan más que ellos. Sin embargo, los

hombres son más estratégicos e introducen mayor presión en el trabajo. Pero, ellas están más condicionadas que los hombres por factores externos que les restan tiempo para su desarrollo profesional (Ramos, 2003).

Como consecuencia, pese a los diferentes estilos directivos que mujeres y hombres desarrollan, éstos no influyen de forma significativa en la forma de dirigir y gestionar la firma.

El aumento de la diversidad de los entornos socioeconómicos actuales está poniendo de manifiesto la necesidad de la gestión de las organizaciones, así como de los equipos de personas que las forman, desde la propia diversidad que en sí misma es una gran riqueza de la sociedad. Por ello, tanto los equipos de trabajo como los equipos directivos más efectivos serán aquellos que reconozcan y hagan manifiesta la diversidad en cuanto a diferentes aspectos, siendo imprescindible la diversidad de género en los estilos de dirección. Los estilos directivos más adecuados serán los que contemplan una mayor diversidad.

Fomentar la diversidad de género en los equipos de dirección, atendiendo a los estilos directivos de mujeres y hombres, nos lleva a reflexionar sobre que el estilo femenino no está en todas las mujeres directivas, ni tampoco está ausente en todos los hombres directivos. Sin embargo, cuando se compara a las mujeres como grupo parece que tienen un estilo propio de dirección diferente al del grupo de hombres, aunque igualmente eficaz.

Esto es, cuando hablamos de grupos categorizamos asociando a los hombres características estereotipadamente masculinas y a las mujeres las características estereotipadamente femeninas. De hecho, ante la necesidad de nuevas demandas, los hombres han incorporado a su repertorio de competencias algunas de las que han sido asociadas tradicionalmente a las mujeres. Además, el estilo directivo femenino no sustituye al masculino, sino que lo complementa, y utilizados conjuntamente representan un sistema integral de dirección más efectivo y acorde a las necesidades del panorama actual. No se trata de una lucha entre lo masculino y lo femenino, sino de encontrar una estructura social equilibrada donde se respeten los derechos de todas las personas y se definan nuevas reglas y valores sociales que incluyan y recojan a todas y cada una de ellas.

Las personas aportan cosas positivas a los equipos a nivel individual por su propia idiosincrasia, pero es importante reconocer, que actualmente las mujeres aportan una serie de cualidades, que aunque muchos hombres también las tienen, ellas han sido originarias en el desarrollo de las mismas y a ellas se les atribuye que las realizan en mayor medida o con mayor frecuencia (Ramos, 2005).

Hasta ahora, la sociedad no ha tenido en cuenta la perspectiva de género, la mirada de las mujeres y las aportaciones que las mujeres pueden hacer en los modos de ejercer el poder, de mirar los problemas, de plantear estrategias, en definitiva, de contribuir al desarrollo de nuestra sociedad, al desarrollo del mundo. Las organizaciones laborales no deben permitirse perder la contribución de las mujeres al nivel de mayor responsabilidad de las estructuras empresariales, por lo que directivas y directivos deben compartir de forma equilibrada las posiciones de alta responsabilidad (Ramos, 2005).

Finalmente, señalar que a la hora de estudiar los estilos de dirección según el género, la bibliografía es escasa y que se tiende a confundir y a mezclar el concepto de dirección con el de liderazgo, por lo que la mayoría de los estudios realizados, conducen a los estilos de liderazgo según el género. No se ha podido, por tanto, realizar una investigación exhaustiva de los estilos de dirección según el género, sino una visión general de las características y diferencias principales entre la forma de dirigir de hombres y mujeres sin poder profundizar en los estilos: directivo, coercitivo, democrático, formador, exigente y afiliativo.

ESTUDIO EMPÍRICO

3. Estudio Empírico.

3.1. Introducción.

El objeto del presente trabajo es realizar un estudio empírico sobre las diferencias de estilos de liderazgo y dirección entre hombres y mujeres. En consecuencia, se analizan los estilos de liderazgo y dirección, y sus variables. Debido a que los estilos de dirección tienden a confundirse con los de liderazgo en la literatura existente y que ambos conceptos se tratan de la misma forma, es difícil encontrar una clasificación correcta de estilos de dirección según el género. Es por ello que se profundiza en los estilos de liderazgo y sus variables, introduciendo los estilos de dirección sin poder aportar unos resultados concluyentes o contrastables con estudios relacionados con la materia.

Los estilos de liderazgo estudiados empíricamente en este trabajo son: a) Liderazgo transformacional, conformado por las variables Influencia idealizada conductual, Influencia idealizada atribuida, Motivación inspiracional y Estimulación intelectual; b) Liderazgo transaccional, estudiado a través de la Recompensa contingente y Consideración individualizada; y c) Laissez Faire, que se mide directamente a través de varios ítems.

Los estilos de dirección incluidos en este estudio empírico son: a) Directivo, b) Coercitivo, c) Democrático, d) Formador, e) Exigente y f) Afiliativo.

Para conseguir los objetivos perseguidos por este trabajo, se ha seguido la siguiente metodología dividida en tres fases:

- **Fase I:** Revisión Bibliográfica. En esta fase se han recogido las aportaciones más relevantes realizadas hasta el momento sobre los estilos de liderazgo y dirección, con la finalidad de contextualizar el trabajo de investigación y comprobar si los resultados obtenidos en el mismo corroboran o contradicen las consideraciones recogidas en la literatura previa existente al respecto; tal y como se ha realizado en el epígrafe 2 de este trabajo fin de máster.
- **Fase II:** Obtención de datos. Para ello, solicitamos a 50 personas (25 hombres directivos y 25 mujeres directivas) que ocupaban puestos de responsabilidad en distintas organizaciones españolas que completasen un cuestionario en el que se incluían un conjunto de ítems representativos de los estilos de liderazgo y dirección, así como de sus variables de estudio. El cuestionario se obtiene a través del MQL (Multifactorial Leadership Questionnaire, Bass y Avolio, 1990). El cuestionario tiene 83

preguntas, de las cuales, 65 corresponden a los estilos de liderazgo y el resto a los estilos de dirección. Los ítems se miden con una escala del 1 al 5, siendo el 1 el valor de “nunca” y el 5 el de “frecuentemente sino siempre”.

- **Fase III:** Análisis de los datos. Para el tratamiento de los datos se ha utilizado el programa SPSS 18.0, de donde se obtienen ITEMS y se aplican diversas técnicas de análisis estadístico, para posteriormente realizar la interpretación de los resultados obtenidos y extraer las conclusiones.

3.2. Presencia y características de los estilos de liderazgo y dirección en las mujeres.

En este epígrafe se analizan los valores medios que obtiene cada uno de los ítems y variables de cada uno de los estilos de liderazgo y de dirección estudiados en el epígrafe 2, haciendo especial hincapié entre los que son más importantes, así como comentando aquellos que tienen menos valor. También haremos mención a los valores de la desviación típica, para valorar la homogeneidad de las repuestas en el caso de que ésta sea pequeña, o bien las grandes diferencias existentes a la hora de valorar esas cuestiones, reflejada en una desviación típica mayor. Para ello, en este epígrafe se incluyen las tablas con la información relativa a cada variable y estilos de liderazgo y dirección entre hombres y mujeres.

Para un mejor análisis de la información, en este epígrafe se expone la presencia y características de los estilos de liderazgo y dirección en las mujeres y en el punto 3.3. se centrará en los hombres, para posteriormente en el punto 3.4. hacer la comparativa entre mujeres y hombres (directivas y directivos). Para minimizar la repetición de tablas se ha incluido la información comparada de variables, estilos de liderazgo y estilos de dirección de mujeres y hombres en este epígrafe.

3.2.1. Estilos de Liderazgo de las Directivas.

La revisión de la literatura realizada en el epígrafe 2.2 identifica tres estilos de liderazgo básicos. Las mujeres directivas pueden desarrollar cada uno de ellos indistintamente o de forma complementaria. El objetivo de este trabajo fin de máster es conocer si las mujeres desarrollan algún estilo de liderazgo en mayor medida que otro, o si por el contrario su estilo de liderazgo comparte características del transaccional y el transformacional; y además, quiere compararlo con sus homónimos varones.

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL.

Es por ello, que a continuación se analizan las variables del liderazgo transformacional y los valores que alcanzan para las mujeres, para finalizar comentando el nivel de desarrollo que alcanza este estilo de liderazgo entre el colectivo femenino.

Así, en la Tabla 1 se incluye la primera Variable estudiada dentro del Estilo de Liderazgo Transformacional, la Influencia idealizada conductual, que se refiere a cuando el líder muestra conductas que sirven como modelos para sus subordinados, demostrando consideración por las necesidades de los otros sobre sus propias necesidades. Esta variable alcanza un valor de 4,22 de media entre las mujeres directivas de nuestro estudio, lo que indica que esta variable es muy importante en el desarrollo de este estilo de liderazgo.

Tabla 1: Comparativa de la Influencia idealizada conductual (Variable del Liderazgo Transformacional) entre Directivos y Directivas.

ITEMS	MUJERES		HOMBRES	
	Media	Desv. típ.	Media	Desv. típ.
Expreso mis valores y creencias más importantes	3,56	1,16	4,20	0,71
Considero importante tener un objetivo claro en lo que se hace	4,72	0,54	4,56	0,65
Tomo en consideración las consecuencias morales y éticas en las decisiones adoptadas	4,40	0,76	4,28	0,84
Enfatizo la importancia de tener una misión compartida	4,08	0,81	3,80	0,76
Comparto los riesgos en las decisiones tomadas con el grupo de trabajo	4,21	0,98	4,00	1,26
Intento mostrar coherencia entre lo que digo y hago	4,40	0,65	4,50	0,51
Tiendo a comportarme de modo que puedo guiar a mis subordinados	4,38	0,65	4,12	0,73
Me interesa conocer las necesidades que tiene el grupo de trabajo	4,44	0,71	4,21	0,72
Siento que quienes trabajan conmigo me escuchan con atención	4,12	0,67	3,88	0,61
Influencia idealizada conductual	4,22	0,54	4,12	0,42

Fuente: Elaboración Propia.

En este sentido, es importante señalar que entre los ítems que en mayor medida contribuyen a la influencia idealizada conductual encontramos la consideración importante de tener un objetivo claro en lo que se hace, lo cual es coherente con la teoría de la organización, ya que el objetivo es un elemento clave de la organización, y en la función de dirección.

Otros ítems importantes en esta variable son el interés por conocer las necesidades que tiene el grupo de trabajo, el intento de mostrar coherencia entre lo que se dice y se hace, la consideración de las consecuencias morales y éticas en las decisiones adoptadas y el comportamiento que trata de guiar a sus subordinados. En consecuencia, las directivas otorgan una gran importancia a un comportamiento coherente y ético con sus subordinados, que les permita conocer sus necesidades y guiarlos. Este perfil puede ser asimilado al de “cuidadora” de su personal.

Por otro lado, los ítems que menos aportan a esta variable del liderazgo son el énfasis en la importancia de tener una misión compartida y la expresión de los valores y creencias más importantes del directivo. La baja valoración de este último ítem es importante porque nos da a entender que las directivas no se atreven a decir lo que piensan, quizás por miedo a que no sea bien acogido entre sus subordinados, por ser mujer, y más preocupante aún, entre sus superiores, como consecuencia de que no se adecua su perfil a la cultura impuesta en la organización, definida normalmente por los hombres.

Además, señalar que los ítems donde las mujeres muestran mayor homogeneidad de respuesta son los relativos a la consideración importante de tener un objetivo claro en lo que se hace, la tendencia a comportarme de modo que la líder puede guiar a sus subordinados, la coherencia entre lo que se dice y se hace, y la atención que muestran quienes trabajan con la líder. Estos resultados no sólo reflejan la gran importancia de estos ítems, sino el alto nivel de desarrollo de la influencia idealizada conductual y sus fundamentos (servir de modelo a subordinados y demostrar consideración por sus necesidades) que alcanzan las directivas en su actividad diaria.

Sin embargo, las prácticas directivas en donde hay mayor diferencia entre las valoraciones de unas y otras son en la expresión de mis valores y creencias más importantes, y el compartir los riesgos en las decisiones tomadas con el grupo de trabajo. Esta realidad se debe a varias razones, donde además de las culturales, se incluyen el miedo o rechazo a compartir el trabajo directivo. Es importante señalar que ambos ítems no son fundamentales en los objetivos de esta variable, y por eso alcanzan distintas valoraciones.

En la Tabla 2 se incluye la segunda variable del Estilo de Liderazgo Transformacional, la Influencia Idealizada Atribuida, que se refiere a cuando el líder es respetado, admirado y tiene la confianza de sus subordinados, siendo modelo de imitación para ellos. Esta variable alcanza un valor de 3,97 de media entre las mujeres directivas de nuestro estudio, lo que indica que es tenido en cuenta a menudo para ejercer su estilo de liderazgo transformacional.

Tabla 2: Comparativa de la Influencia Idealizada Atribuida (Variable del Liderazgo Transformacional) entre Directivos y Directivas.

ITEMS	MUJERES		HOMBRES	
	Media	Desv. típ.	Media	Desv. típ.
Hago que los demás se sientan orgullosos de trabajar conmigo	3,76	0,88	3,52	0,77
Por el bienestar del grupo soy capaz de ir más allá de mis intereses	4,08	0,81	4,12	0,78
Me muestro confiado y seguro	4,12	0,73	4,12	0,60
Quienes trabajan conmigo tienen confianza en mis juicios y mis decisiones	4,29	0,75	4,20	0,50
Intento ser un modelo a seguir para los demás	3,92	1,02	3,80	1,00
Influencia idealizada atribuida	3,97	0,54	3,95	0,50

Fuente: Elaboración Propia.

Los ítems más representativos de esta variable de Influencia Idealizada atribuida serían mostrarse confiado y seguro y que los que trabajan con la líder tengan confianza en sus juicios y decisiones. Estos resultados indican que las directivas tienen la necesidad de saber que se confía en ellas y que se valoran sus juicios y sus decisiones a la vez que se las ve seguras de sí mismas.

Sin embargo, los ítems menos representativos de esta variable son los relacionados con hacer que los demás se sientan orgullosos de trabajar con la directiva e intentar que ésta sea un modelo a seguir por los demás. Esto demuestra que a la mujer líder no le importa tanto que sus subordinados estén orgullosos de trabajar con ella ni tiene demasiado interés en ser un ejemplo modelo para quienes trabajan con ella, quizás como consecuencia de que el estilo de liderazgo que tratan de desarrollar sea diferente al generalmente admitido y bien valorado, el masculino. En realidad le importa que se valoren sus decisiones y se la vea segura de sí misma.

Además señalar que los ítems donde las mujeres muestran mayor homogeneidad de respuesta son los que se refieren a mostrarse confiado y seguro, y a saber que quienes trabajan con ellas tienen confianza en sus juicios y sus decisiones. Esta homogeneidad demuestra que estos ítems tienen gran influencia para ejercer este tipo de liderazgo día a día.

Dentro de la Influencia Idealizada Atribuida, el ítem donde se observa mayor diferencia entre unas y otras es el de intentar ser un modelo a seguir para los demás. Esto corrobora que mientras a unas les parece muy importante y creen alcanzarlo, otras entienden que no lo consiguen, por las razones culturales y su diferente estilo de liderazgo (como ya se ha explicado). Aunque esta situación puede parecer una contradicción, ya que parte de la definición de esta variable corresponde a que el líder es un modelo de imitación para sus empleados, creemos que el tipo de empresa y, sobre todo, la personalidad de las directivas puede influir en esta valoración tan diferente, ya que en este último caso puede que hayan contestado con modestia por no querer reconocer la satisfacción de esto les supone o porque realmente no necesitan sentirse así, aunque saben que lo son al ejercer el liderazgo.

Avanzando en el estudio del Liderazgo Transformacional, en la Tabla 3 se incluye la variable de la Motivación Inspiracional, que se lleva a cabo cuando el líder articula una visión organizacional, haciendo hincapié en metas deseables para los demás, y en cómo lograrlas, gracias a lo que los seguidores se sienten más poderosos. Esta variable del liderazgo Transformacional alcanza un valor medio de 4,11 entre las mujeres directivas de nuestro estudio, lo que indica que esta variable es ampliamente desarrollada dentro del estilo de liderazgo que las directivas utilizan.

En relación a la Motivación Inspiracional, hay que destacar que los ítems más característicos son expresar la confianza en que se alcanzarán las metas de la líder y la capacidad para motivar a los demás a tener confianza en sí mismos. Es decir, que lo importante es hacer que los subordinados se sientan confiados en que podrán alcanzar las metas que les proponga la líder.

El ítem menos representativo dentro esta variable del Liderazgo Transformacional sería poder conseguir metas que incluyan las necesidades de quienes trabajan con la líder. Esto puede parecer una contradicción, ya que la definición de esta variable hace hincapié en que las metas sean deseables para los subordinados, pero esta realidad se puede deber al hecho de que en el actual momento de crisis económica, de tan alta competitividad y baja rentabilidad para las empresas, a las directivas les preocupa más la supervivencia de la firma, por lo que alcanzar sus metas y las de su equipo y compañeros, y trasladar al exterior una imagen optimista es más importante, que satisfacer las necesidades profesionales y personales de su equipo.

Tabla 3: Comparativa de la Motivación inspiracional (Variable del Liderazgo Transformacional) entre Directivos y Directivas.

ITEMS	MUJERES		HOMBRES	
	Media	Desv. típ.	Media	Desv. típ.
Trato de mostrar el futuro de modo optimista	4,28	0,68	4,36	0,57
Tiendo a hablar con entusiasmo sobre las metas	4,28	0,68	4,00	0,65
Construyo una visión motivadora del futuro	4,04	0,81	4,00	0,65
Expreso confianza en que se alcanzarán mis metas	4,42	0,65	4,52	0,59
Motivo a los demás a tener confianza en sí mismos	4,42	0,58	4,32	0,63
Ayudo a los demás a centrarse en metas que son alcanzables	4,24	0,83	4,08	0,58
Soy capaz de exponer a los demás los beneficios que para cada uno acarrea el alcanzar las metas organizacionales	4,29	0,86	4,08	0,65
Puedo conseguir metas que incluyan las necesidades de quienes trabajan conmigo	3,91	0,79	3,88	0,74
Motivación inspiracional	4,11	0,62	4,10	0,51

Fuente: Elaboración Propia.

Es quizás por las razones anteriormente expuestas (crisis económica, baja rentabilidad, necesidad de supervivencia de la firma), que el ítem donde las mujeres muestran mayor homogeneidad de respuesta es en el de motivar a los demás a tener confianza en sí mismos. Esto ayudará a articular una visión organizacional compartida y realista de la firma, así como a la consecución de las metas.

Por otro lado, las prácticas directivas donde se aprecia una mayor diferencia entre la opinión de unas directivas y otras son la de ser capaz de exponer a los demás los beneficios que para cada uno acarrea el alcanzar las metas organizacionales y ayudar a los demás a centrarse en metas que son alcanzables. La verdad es que conseguir comunicar a cada uno de los miembros de la organización o del equipo en que medida le beneficia alcanzar dichas metas exige mucho tiempo, esfuerzo y análisis psicológico; hecho que va en detrimento de la capacidad directiva, sobre todo como consecuencia de la escasez de tiempo y de recursos con la que desarrolla la función directiva.

En la Tabla 4 se incluye la última variable del Liderazgo Transformacional, la Estimulación Intelectual, que se ejerce cuando el líder ayuda a sus subordinados a resolver sus problemas de forma rutinaria y a mejorar los métodos que utilizan para ello. Esta variable alcanza un valor medio de 4,05 entre las mujeres directivas de nuestro estudio, lo que indica que es ampliamente desarrollada a la hora de ejercer su estilo de liderazgo.

Tabla 4: Comparativa de la Estimulación intelectual (Item del Liderazgo Transformacional) entre Directivos y Directivas.

ITEMS	MUJERES		HOMBRES	
	Media	Desv. típ.	Media	Desv. típ.
Acostumbro a evaluar críticamente creencias y supuestos para ver si son apropiados	3,48	1,05	3,65	1,11
Cuando resuelvo problemas, trato de verlos de distintas formas	4,08	0,95	4,24	0,66
Ayudo a los demás a mirar los problemas desde distintos puntos de vista	4,25	0,74	4,17	0,64
Sugiero a los demás nuevas formas de hacer su trabajo	3,52	1,16	3,64	0,70
Evalúo las consecuencias de las soluciones adoptadas	4,24	0,66	4,46	0,59
Estimulo la tolerancia a las diferencias de opinión	4,36	0,81	4,08	0,88
Expreso mi interés a los demás por lo valioso de sus aportaciones para resolver problemas	4,36	0,64	3,88	0,67
Tiendo a estimular a los demás a expresar sus ideas y opiniones sobre el método de trabajo	4,28	0,84	4,17	0,76
Estimulación Intelectual	4,05	0,51	3,92	0,59

Fuente: Elaboración Propia.

En el caso de la Estimulación Intelectual, los ítems más específicos son los referentes a la estimulación de la tolerancia a las diferencias de opinión y expresar el interés a los demás por lo valioso de sus aportaciones para resolver problemas, lo cual es lógico porque ambos corresponden a la definición principal de esta variable; y porque refleja parte del estilo de dirección femenino que defendía Loden (1987).

Los ítems peor valorados por las directivas en relación a esta variable de liderazgo son acostumbrar a evaluar críticamente creencias y supuestos para ver si son apropiados, y sugerir

a los demás nuevas formas de hacer su trabajo. Para el primer ítem se entiende que no es fácil criticar, porque ello exige un gran esfuerzo de análisis, adquisición de conocimientos, dialéctica, y capacidad de exposición y comunicación, entre otras; para obtener el resultado que se busca. En este mismo sentido, la sugerencia de hacer de una forma nueva el trabajo exige un trabajo muy arduo, porque para la directiva supone gestionar adecuadamente el cambio, y para quien sufre el cambio requiere desaprender, y aprender a desarrollar esa actividad de una nueva forma. En este sentido, las directivas ven más sencillo resolver los problemas rutinarios y mejorar los métodos utilizados para desarrollar su trabajo sin cambiar de método o estar continuamente criticando el desempeño de los subordinados para ver si es adecuado o no.

Los ítems donde las directivas muestran mayor homogeneidad de respuesta son los referentes a expresar su interés a los demás por lo valioso de sus aportaciones para resolver problemas y evaluar las consecuencias de las soluciones adoptadas. Esto refleja el alto nivel de desarrollo de la Estimulación Intelectual de las mujeres directivas, confirmando la importancia de estos ítems. Por otra parte, habría que añadir que la práctica directiva donde hay mayor diferencia entre la valoración de unas y otras es en la de sugerir a los demás nuevas formas de hacer su trabajo. Esto es porque la premisa del trabajo directivo es estimular a los subordinados a mejorar sus métodos de trabajo pero no insinuando continuamente que lo que tengan que hacer es cambiar la forma en la que lo hacen.

En la Tabla 5 se incluye un resumen de todas las variables que componen el Liderazgo Transformacional. Estas variables alcanzan un valor medio de 4,09, por lo que se llega a la conclusión de que son ampliamente valoradas por las directivas estudiadas en este caso.

Tabla 5: Comparativa de las variables resumen del Estilo de Liderazgo Transformacional entre Directivos y Directivas.

ITEMS	MUJERES		HOMBRES	
	Media	Desv. típ.	Media	Desv. típ.
Influencia idealizada conductual	4,22	0,54	4,12	0,42
Influencia idealizada atribuida	3,97	0,54	3,95	0,50
Motivación inspiracional	4,11	0,62	4,10	0,51
Estimulación Intelectual	4,05	0,51	3,92	0,59
LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	4,09	0,50	4,02	0,39

Fuente: Elaboración Propia.

Es importante señalar que las cuatro variables contribuyen prácticamente en la misma medida al estilo de Liderazgo Transformacional, siendo la Influencia idealizada conductual la que tiene un valor más alto y la Influencia idealizada atribuida el más bajo, aunque la diferencia entre unas y otras es mínima. El valor medio obtenido de las cuatro variables evidencia que las mujeres directivas de nuestro estudio desarrollan el liderazgo Transformacional a la hora de ejercer su desempeño como cabezas de grupo, al obtener un valor de 4,09 sobre una escala de 5.

Además señalar que las cuatro variables muestran una elevada homogeneidad de respuesta, lo que quiere decir que el Liderazgo Transformacional está muy presente en el día a día de las mujeres directivas y que las cuatro variables son fundamentales para su desarrollo.

LIDERAZGO TRANSACCIONAL.

A continuación se analizan las variables del Liderazgo Transaccional y los valores que alcanzan, para posteriormente poder analizar cuál es la presencia de este estilo en el día a día de las mujeres directivas de nuestro estudio.

En la Tabla 6 se incluye la primera variable del Estilo de Liderazgo Transaccional, la Recompensa Contingente, que se refiere a cuando el líder aclara lo que se espera de los seguidores, y lo que recibirán si alcanzan los niveles esperados de desempeño, entregando recompensas a cambio del trabajo bien hecho. Esta variable alcanza un valor medio de 4,23 entre las mujeres directivas de nuestro estudio, lo que implica que esta variable es altamente representativa y utilizada dentro del estilo de liderazgo que desarrollan las mujeres.

Los ítems más valorados y que, en consecuencia, contribuyen en mayor medida a la Recompensa Contingente son expresar la satisfacción de la directiva cuando los demás cumplen con lo esperado y hacer saber a sus subordinados que lo han hecho bien, cuando logran los objetivos propuestos. Esto es así debido a que estos ítems se corresponden con los principios de la variable Recompensa Contingente y la consecución de objetivos, que como veíamos antes son un elemento fundamental de la organización; cuya importancia se ha intensificado en la actualidad como consecuencia de la crisis económica y de la dificultad de gestionar en esta etapa. Es por ello, que su elevada valoración quiere decir que las mujeres directivas los tienen muy presentes y los utilizan en su actividad cotidiana.

Tabla 6: Comparativa de la Recompensa Contingente (Item del Liderazgo Transaccional) entre Directivos y Directivas.

ITEMS	MUJERES		HOMBRES	
	Media	Desv. típ.	Media	Desv. típ.
Ayudo a los demás siempre que se esfuerzan	4,54	0,59	4,40	0,58
Aclaro y especifico la responsabilidad de cada uno, para lograr los objetivos de desempeño	4,36	0,70	4,00	0,83
Dejo claro lo que cada uno podría recibir, si se logran las metas	3,76	0,88	3,52	0,77
Expreso mi satisfacción cuando los demás cumplen con lo esperado	4,64	0,57	4,60	0,58
Aclaro a cada uno lo que recibirá a cambio de su trabajo	3,83	1,01	3,54	0,83
Cuando los demás logran los objetivos propuestos, les hago saber que lo han hecho bien	4,56	0,92	4,44	0,71
Recompensa contingente	4,23	0,53	4,03	0,51

Fuente: Elaboración Propia.

Por el contrario, los ítems menos representativos dentro de esta variable de liderazgo son el de dejar claro lo que cada uno podría recibir si se logran las metas y aclarar a cada uno lo que recibirá a cambio de su trabajo. Esto indica que lo importante para las mujeres directivas no es tanto aclarar a cada uno lo que va a recibir y que su única motivación sea la recompensa, lo que ellas pretenden es que su personal esté satisfecho con su trabajo por la recompensa del trabajo bien hecho y no solo por los beneficios materiales que le corresponderán por haberlo hecho. Este hecho está también en consonancia con la ya mencionada crisis económica, que está reduciendo drásticamente la rentabilidad de las firmas; por lo que recompensar a los trabajadores es un lujo que la gran mayoría de las empresas no se pueden permitir; excepto si reducen la remuneración fija de sus empleados, hecho bastante traumático para todos. En la actualidad, en algunas empresas la mejor recompensa que puede recibir el trabajador es la estabilidad en su puesto de trabajo, sin reducciones salariales ni de derechos laborales. De ahí, que ambos ítems tengan esta valoración más reducida.

Por otro lado señalar que los ítems donde las mujeres muestran mayor homogeneidad de valoración son la ayuda a los demás siempre que se esfuercen y su expresión de satisfacción cuando los demás cumplen con lo esperado. Esto está en consonancia con lo anterior, ya que

como no se puede recompensar por el logro de las metas (motivación extrínseca), para motivar al personal organizativo se utilizan estas prácticas. Además, ambas favorecen la realización del trabajo bien hecho. Estos resultados reflejan, además, la alta valoración de la Recompensa Contingente en la actividad diaria de las mujeres directivas.

En este sentido, la práctica directiva donde hay mayor diferencia entre la valoración de las directivas es en la aclaración a cada uno de lo que recibirá a cambio de su trabajo. Por lo anteriormente expuesto, este ítem no es el más característico ni homogéneo de esta variable.

La última variable del Liderazgo Transaccional estudiada se incluye en la Tabla 7. Esta variable, la Consideración Individualizada, se produce cuando la líder se focaliza sobre el entendimiento de las necesidades de cada subordinado, y trabaja continuamente para desarrollar el potencial de estos. Esta variable alcanzará un valor medio de 3,89 entre las mujeres directivas de nuestro estudio, lo que quiere decir que es altamente valorada en el desarrollo de su actividad directiva.

Tabla 7: Comparativa de la Consideración Individualizada (Ítem del Liderazgo Transaccional) entre Directivos y Directivas.

ITEMS	MUJERES		HOMBRES	
	Media	Desv. típ.	Media	Desv. típ.
Le dedico tiempo a enseñar y orientar	4,04	0,84	3,64	0,76
Trato a los demás como personas y no solo como miembros de un grupo	4,44	1,00	4,52	0,65
Considero que cada persona tiene necesidades, habilidades y aspiraciones únicas	4,12	0,83	4,48	0,71
Ayudo a los demás a desarrollar sus fortalezas	3,75	0,90	3,76	0,60
Busco la manera de desarrollar las capacidades de los demás	3,96	0,75	4,13	0,74
Me relaciono personalmente con cada uno de mis colaboradores	4,48	0,87	4,12	1,09
Sé lo que necesita cada uno de los miembros del grupo	3,68	0,85	3,80	0,71
Informo permanentemente a los demás sobre las fortalezas que poseen	3,32	1,13	3,58	0,78
Consideración individualizada	3,89	0,50	3,97	0,51

Fuente: Elaboración Propia.

Para esta variable, los ítems más representativos son los que tienen que ver con relacionarse personalmente con cada uno de los colaboradores y tratar a los demás como personas y no solo como miembros del grupo. Esto es coherente y fundamental para la organización ya que para los subordinados es muy importante que sus líderes les vean como personas y no como un miembro más del grupo. Las mujeres directivas de este estudio también lo ven como algo fundamental al ser los ítems más valorados; tal y como exponía Loden (1987). Además, estas prácticas son más sencillas (y baratas de desarrollar) que las menos valoradas dentro de la Recompensa Contingente.

Por otra parte, el ítem peor valorado dentro de esta variable de liderazgo es el relacionado con informar permanentemente a los demás sobre las fortalezas que poseen, ya que ésta no es una de sus premisas, pues lo importante es desarrollar el potencial de los empleados. Además, cuando se trabaja con profesionales, ellos suelen conocer mejor que sus superiores sus fortalezas. Por otro lado, desarrollar esta práctica puede implicar inseguridad en el personal organizativo, algo que se debe tratar de introducir en la empresa.

Hay que señalar, además, que el ítem donde las mujeres muestran mayor homogeneidad de valoración es en la búsqueda de la manera de desarrollar las capacidades de los demás, corroborando así que este ítem es una de las premisas fundamentales para el desarrollo de esta variable y sus fundamentos.

Sin embargo, la práctica directiva donde hay mayor diferencia en la valoración de las directivas es la relacionada con la información permanentemente a los demás sobre las fortalezas que poseen. Esto quiere decir que mientras para unas es fundamental este procedimiento, porque ayuda a motivar; para otras no lo es tanto, dado que trabajan con profesionales o con personal seguro de sí mismo y conocedor de sus capacidades y posibilidades profesionales.

Para concluir, en la Tabla 8 se incluye un resumen de las variables que componen el Liderazgo Transaccional. Así, este estilo de liderazgo alcanza un valor medio de 4,06 sobre 5, lo que indica que está muy presente en el día a día de las mujeres directivas de nuestro estudio. Sin embargo, en relación a las dos variables que lo integran se observan diferencias de valoración. Así, la recompensa contingente tiene una frecuencia de siempre o frecuentemente, mientras que la consideración individualizada tiende a usarse a menudo. A pesar de esto, la diferencia no es muy significativa.

El valor medio de este estilo de liderazgo (transaccional) es muy próximo al transformacional entre las directivas (4,06 y 4,09), lo que indica que ambos son ampliamente utilizados.

Tabla 8: Comparativa de las variables resumen del Liderazgo Transaccional entre Directivos y Directivas.

ITEMS	MUJERES		HOMBRES	
	Media	Desv. típ.	Media	Desv. típ.
Recompensa contingente	4,23	0,53	4,03	0,51
Consideración individualizada	3,89	0,50	3,97	0,51
LIDERAZGO TRANSACCIONAL	4,06	0,45	4,00	0,46

Fuente: Elaboración Propia.

Además señalar que las dos variables muestran una elevada homogeneidad de respuesta. Estos resultados reflejan su alta valoración, además del gran desarrollo de este estilo de liderazgo en la actividad cotidiana de las mujeres directivas de nuestro estudio.

LIDERAZGO LAISSEZ FAIRE.

Una vez estudiado el nivel de valoración de los estilos de Liderazgo Transformacional y Transaccional por las directivas, a continuación se van a analizar los ítems correspondientes al Estilo de Liderazgo Laissez faire y las valoraciones que alcanzan para ellas. Como se describió en el epígrafe 2.2., el Liderazgo Laissez-Faire es aquel que describe a líderes que evitan influenciar a sus subordinados, eluden sus responsabilidades de supervisión, y no confían en su habilidad para dirigir. Dejan mucha responsabilidad sobre los empleados, no ponen metas claras y no ayudan a su grupo a tomar decisiones, evitándolas. En la Tabla 9 se observa que los ítems tienen un valor medio de 2,43, por lo que este estilo se usa rara vez entre las mujeres directivas de nuestro estudio.

De los ítems utilizados para medir la contribución en el estilo Laissez Faire, los más relevantes serían los correspondientes a meditar detenidamente la respuesta ante asuntos urgentes, aunque esto implique demora; y tener la creencia de que cada cual debe buscar su forma de hacer el trabajo. El primero implica que las directivas no eluden las responsabilidades de supervisión, pues si toman decisiones, confiando en su habilidad para dirigir. Sin embargo, el segundo demuestra la moderada responsabilidad que depositan en sus empleados, dejándoles libertad de acción.

Por el contrario, la práctica de este estilo de liderazgo menos valorada es la referida a la dificultad para involucrarse cuando surge alguna situación relevante. Esta es la premisa

fundamental del Laissez Faire y por el valor obtenido, rara vez es desarrollado por las directivas de nuestro estudio.

Tabla 9: Comparativa Laissez Faire entre Directivos y Directivas.

ITEMS	MUJERES		HOMBRES	
	Media	Desv. típ.	Media	Desv. típ.
Me cuesta involucrarme cuando surge alguna situación relevante	1,56	0,77	1,68	0,80
A veces estoy ausente cuando surgen problemas importantes	2,12	0,97	2,00	0,76
Medito detenidamente la respuesta ante asuntos urgentes, aunque esto implique demora	3,40	0,96	3,52	0,87
Tiendo a no corregir errores y fallos	2,12	1,54	2,00	1,10
Generalmente prefiero no tener que tomar decisiones	2,00	1,10	1,92	1,00
Tengo la creencia de que cada cual debe buscar su forma de hacer el trabajo	3,33	1,05	3,60	0,82
Creo que muchos problemas se resuelven solos, sin necesidad de intervenir	2,16	1,11	2,36	1,15
LIDERAZGO LAISSEZ FAIRE	2,43	0,66	2,40	0,59

Fuente: Elaboración Propia.

Del análisis anterior se desprende que el estilo de Liderazgo Laissez Faire no es ampliamente valorado ni desarrollado por las directivas de nuestro estudio.

Si analizamos la homogeneidad de respuesta, el ítem donde las directivas muestran mayor consenso es el referente a la dificultad de involucrarse cuando surge alguna situación relevante. Esto es debido a que las mujeres directivas de nuestro estudio no introducen esta práctica en su quehacer diario, ya que además coincide que es el que tiene una media más baja y, por ello, rara vez es tenido en cuenta por ellas a la hora de liderar a su equipo.

Sin embargo, la práctica directiva donde hay menor consenso a la hora de valorar este estilo de liderazgo es la tendencia a no corregir errores y fallos. Además, este ítem es de los peor valorados, ya que todas ellas, en mayor o menor medida, corrigen errores y fallos.

3.2.2. Estilos de Dirección de las Directivas.

A continuación, se va a analizar la valoración de los diferentes estilos directivos que les otorgan las directivas españolas que forman parte de este estudio. Para ello, y siguiendo con la revisión de la literatura realizada en el epígrafe anterior, se van a analizar seis estilos de dirección.

El primer estilo de dirección es el denominado *Directivo*. Como se ha adelantado, este estilo directivo se caracteriza por proveer de una visión y dirección de largo plazo, definir la manera de lograrla, pedir opinión a sus subordinados, pero controlar la toma final de decisiones. En base a ello, los ítems utilizados para analizar este estilo directivo tratan de recoger esta realidad y aparecen recogidos en la Tabla 10. Así, las directivas desarrollan muy a menudo este estilo de dirección de tipo directivo, ya que su puntuación media alcanza 4,11 (sobre 5).

Los tres ítems que miden este estilo de dirección tienen resultados bastante similares, aunque el ítem que en mayor medida contribuye al buen desarrollo de este estilo directivo es el de comunicar las ideas de manera afectiva y entusiasmar a los demás a seguirlas. Esto es lógico, porque además de ser la premisa fundamental de este estilo directivo, es la forma más efectiva de que un líder consiga sus objetivos con su equipo. Por el contrario, el peor valorado es el relativo a la inspiración de quienes trabajan con la directiva cuando toma una decisión o tiene una visión, debido a que para ello hay que tener una amplia capacidad de comunicación y grandes dotes de persuasión. El consenso en la valoración de estos ítems sigue un comportamiento similar a su valoración. Así, a mayor valoración, mayor homogeneidad entre las directivas participantes en nuestro estudio.

Tabla 10: Comparativa del Estilo de Dirección nombrado Directivo entre Directivos y Directivas.

ITEMS	MUJERES		HOMBRES	
	Media	Desv. típ.	Media	Desv. típ.
Cuando tengo una visión o tomo una decisión, inspiro a quienes trabajan conmigo a aceptarlas	3,88	0,93	3,96	0,54
Comunico mis ideas de manera afectiva y entusiasmo a los demás a seguirlas	4,36	0,70	4,08	0,57
Cuando mis empleados no desempeñan su labor como es debido, les comunico calada pero directamente en que han fallado	4,08	0,81	3,96	0,61
ESTILO DIRECCIÓN DIRECTIVO	4,11	0,58	4,00	0,44

Fuente: Elaboración Propia.

El segundo estilo de dirección es el denominado *Coercitivo*. Este estilo directivo está caracterizado por dar instrucciones sin solicitar opiniones o leer reacciones. Los ítems más representativos de este estilo de dirección y que nos permiten analizarlo están reflejados en la Tabla 11. Sobre 5 puntos, el estilo coercitivo alcanza un valor medio de 2,28. Esto quiere decir que las directivas de nuestro estudio rara vez utilizan este estilo de dirección con sus equipos de trabajo.

El ítem más representativo dentro de este estilo directivo se refiere a la creencia de que la única forma de obtener resultados es usando una fuerte disciplina y exigir que los empleados sigan las instrucciones al pie de la letra. A pesar de ser el más representativo, las mujeres directivas rara vez lo utilizan, ya que esta forma de dirigir es contraproducente para la organización porque a la larga desmotiva e infravalora a sus subordinados haciéndoles ver que por sí solos no son capaces de desarrollar su trabajo.

En este caso hay una diferencia notable con el ítem que corresponde a usar con mucha frecuencia amenazas y críticas para obtener lo que se quiere. Este ítem se puede afirmar por los resultados que nunca se usa por las mujeres directivas de nuestro estudio, por ser un método agresivo de liderar un equipo.

El ítem donde se observa un menor consenso es el relativo al uso de una fuerte disciplina como única forma para obtener resultados. Así, entendemos que mientras unas directivas lo utilizan en un nivel bajo, otras no lo utilizan; dependiendo del perfil de su personal organizativo (nivel formativo, tipo de trabajo, parámetros de diseño del puesto, etc.).

Tabla 11: Comparativa del Estilo de Dirección denominado Coercitivo entre Directivos y Directivas.

ITEMS	MUJERES		HOMBRES	
	Media	Desv. típ.	Media	Desv. típ.
Creo que la única forma de obtener resultados es usando una fuerte disciplina	2,88	1,17	3,00	1,04
Uso con mucha frecuencia amenazas y críticas para obtener lo que quiero	1,40	0,76	1,76	0,97
Exijo que mis empleados sigan mis instrucciones al pie de la letra	2,56	0,96	2,72	1,06
ESTILO DIRECCIÓN COERCITIVO	2,28	0,66	2,49	0,85

Fuente: Elaboración Propia.

A continuación se procede a estudiar el tercer estilo de dirección que nos compete, que es el denominado *Democrático*. La participación del equipo para definir los planes de la organización, así como la importancia del consenso para la toma de decisiones son las premisas fundamentales de este estilo. La siguiente tabla refleja los ítems más representativos de este estilo (Tabla 12). Las directivas desarrollan a veces este estilo de dirección de tipo Democrático, ya que alcanza un valor medio de 3,39 (sobre 5).

Dentro del estilo Democrático, el ítem más representativo es acostumbrar a buscar oportunidades para que todos participen y expongan sus ideas. Los otros dos ítems están muy igualados en cuanto a la media obtenida para cada uno de ellos. El ítem más específico responde a los principios fundamentales de este estilo directivo, por lo que es lógico que obtenga un mayor valor de media, además de por ser una forma de dirección eficaz. No sería lógico, como pasa con los otros dos ítems, que aun siendo complementarios los tres ítems, se liderara por consenso del grupo o que el plan de trabajo represente las ideas de los empleados. Para las directivas de nuestro estudio la más relevante es la primera afirmación, que además es la más homogénea del grupo y, por tanto, fundamental.

Tabla 12: Comparativa del Estilo de Dirección denominado Democrático entre Directivos y Directivas.

ITEMS	MUJERES		HOMBRES	
	Media	Desv. típ.	Media	Desv. típ.
Acostumbro a buscar oportunidades para que todos participen y expongan sus ideas	4,00	0,78	3,71	0,69
Lidero al equipo por consenso del grupo y no por un control directo	3,33	0,92	3,28	0,84
Pienso que el plan de trabajo debe representar las ideas de mis empleados	3,25	0,99	3,22	0,74
ESTILO DIRECCIÓN DEMOCRÁTICO	3,39	1,03	3,27	0,80

Fuente: Elaboración Propia.

El siguiente estilo directivo objeto de estudio es el denominado *Formador*, cuya característica principal es la de fomentar la autoevaluación de las fortalezas y debilidades entre sus subordinados, ayudándolos a definir metas de desarrollo personal de largo plazo. Los ítems más representativos de este estilo se exponen en la Tabla 13. Después de analizar las encuestas realizadas a las directivas, se observa que éstas lo desarrollan a veces, ya que alcanza un valor medio de 3,33 sobre 5.

En este caso, el ítem más representativo del estilo Formador es el de ayudar a pensar a algunos empleados que no tengan las ideas adecuadas, cómo podría hacer las cosas de forma diferente. Esto implica reflexión, análisis, y el desarrollo de nuevas formas de trabajo. Por detrás de este ítem y con poca diferencia de media estaría concentrarse en mejorar el desempeño de los empleados, en lugar de insistir en un determinado nivel de rendimiento, y el que menos influye sería en el que al discutir acerca del rendimiento, que se concentra más en ayudar a los demás en su desarrollo que en los mismos resultados. En realidad, los tres ítems parecen ser fundamentales en este estilo de dirección y son llevados a cabo algunas veces por las mujeres directivas de este estudio, ya que contribuyen a desarrollar este estilo de dirección.

Se observa además que las respuestas son bastante homogéneas, lo que significa que los tres ítems son importantes en el desarrollo de este estilo directivo.

Tabla 13: Comparativa del Estilo de dirección denominado Formador entre Directivos y Directivas.

ITEMS	MUJERES		HOMBRES	
	Media	Desv. típ.	Media	Desv. típ.
Al discutir acerca del rendimiento, me concentro más en ayudar a los demás en su desarrollo que en los mismos resultados	3,08	0,97	3,17	0,82
Si algún empleado no tiene unas ideas adecuadas, le ayudo a pensar cómo podría hacer las cosas de forma diferente	3,75	0,85	3,92	0,78
Me concentro en mejorar el desempeño de los empleados, en lugar de insistir en un determinado nivel de rendimiento	3,58	1,02	3,43	0,84
ESTILO DIRECCIÓN FORMADOR	3,33	0,90	3,32	0,92

Fuente: Elaboración Propia.

Como se ha adelantado en el epígrafe 2.3., el estilo directivo denominado *Exigente* se caracteriza por que el líder predica con su ejemplo, es autoexigente y exige de igual manera a sus subordinados. Los ítems de este estilo están reflejados en la Tabla 14.

En cuanto al ítem más representativo de este estilo para las directivas de nuestro estudio es el que refleja que a la mujer directiva le es difícil tolerar a personas que no alcanzan los estándares de rendimiento que son críticos para el éxito. Esto es porque según las

circunstancias actuales de crisis económica, no se puede permitir que se cometan fallos que afecten a la organización y al éxito de la misma, ya que de ellos depende en muchísimas ocasiones su cartera de clientes y su supervivencia.

Por otro lado, el ítem que le sigue de cerca por valoración es el relativo a que para la mujer directiva es importante que los demás sigan su ejemplo; ya que superar las innumerables barreras que el techo de cristal les impone para llegar a estos puestos supone un gran sacrificio, esfuerzo y afán de superación; que no todos sus subordinados comparten con ellas. Además, estos dos ítems son los que tienen unas respuestas más homogéneas, por lo que son definitorios de este estilo de liderazgo.

Tabla 14: Comparativa del Estilo de Dirección denominado Exigente entre Directivos y Directivas.

ITEMS	MUJERES		HOMBRES	
	Media	Desv. típ.	Media	Desv. típ.
Me es difícil tolerar a personas que no alcanzan los estándares de rendimiento que son críticos para el éxito	3,21	0,93	3,08	0,70
Quito tareas a mis empleados si creo que no están respondiendo de acuerdo con los estándares establecidos	2,75	0,79	3,08	0,88
Para mi es importante que los demás sigan mi ejemplo	3,09	1,00	3,00	0,90
ESTILO DIRECCIÓN EXIGENTE	2,85	0,72	2,93	0,71

Fuente: Elaboración Propia.

Para terminar con los estilos directivos, se define el denominado *Afiliativo*, que se caracteriza por concentrarse en desarrollar relaciones amistosas y favorecer el feedback positivo y evitar el negativo. Los ítems utilizados para analizar este estilo directivo aparecen recogidos en la siguiente tabla (Tabla 15). Las directivas desarrollan a veces el estilo de dirección Afiliativo.

Entre los ítems más representativos de este estilo se encuentran evitar que en nuestro equipo se creen discusiones que puedan terminar en conflictos y la creencia de que mantener contentas y motivadas a las personas en el equipo es más importante que lograr resultados. Sobre todo el primer ítem es el más tenido en cuenta para las mujeres de nuestro estudio, intentando generar el feedback positivo que este estilo de dirección propone.

El ítem menos representativo sería la creencia de que desarrollar relaciones personales con los empleados es lo que caracteriza a un buen directivo, ya que según la media esto solo se lleva a cabo algunas veces por algunas de las directivas de nuestro estudio, porque entablar relaciones personales con los empleados puede generar un exceso de confianza que sea contraproducente para la organización, siendo un arma de doble filo.

Las respuestas que las directivas han dado a los tres ítems son bastante homogéneas (véase sus desviaciones típicas), por lo que se puede decir que existe bastante consenso con respecto a ellas.

Tabla 15: Comparativa del Estilo de Dirección denominado Afiliativo entre Directivos y Directivas.

ITEMS	MUJERES		HOMBRES	
	Media	Desv. típ.	Media	Desv. típ.
Creo que mantener contentas y motivadas a las personas en mi equipo es más importante que lograr resultados	3,60	1,04	3,56	0,87
Evito que en nuestro equipo se creen discusiones que puedan terminar en conflictos	4,12	0,93	4,04	0,84
Creo que el desarrollar relaciones personales estrechas es lo que caracteriza a un buen directivo	2,96	0,98	2,52	1,16
ESTILO DIRECCIÓN AFILIATIVO	3,56	0,71	3,37	0,71

Fuente: Elaboración Propia.

3.3. Presencia y características de los estilos de liderazgo y dirección en los hombres.

Después de analizar en los epígrafes 2.2. y 2.3., los estilos de liderazgo y de dirección respectivamente, y tras haber analizado como éstos son desarrollados por las directivas españolas que han participado en este estudio (Epígrafe 3.2.), se procede a hacer lo mismo con sus homónimos hombres.

Para ello, se analizarán los valores medios obtenidos para cada ítem de las variables principales de los distintos estilos, puntualizando en los que son más o menos representativos o valorados para cada uno de ellos. Asimismo, se analizan los valores de la desviación típica para cada ítem, para poder valorar la homogeneidad de las respuestas, conociendo así cuales son las respuestas en las que hay más consenso y en cuales más divergencias.

Como se ha puntualizado en el epígrafe 3.2., los datos utilizados para este análisis son los que aparecen en las mismas tablas que las del epígrafe anterior para así evitar duplicidades o ser repetitivos.

3.3.1. Estilos de Liderazgo de los Directivos.

Como ya se ha dicho en el análisis de los Estilos de Liderazgo de las Directivas y como se ha desarrollado en el epígrafe 2.2. de este trabajo, se identifican tres estilos de liderazgo básicos. En este epígrafe se va a realizar un análisis similar al del epígrafe anterior, nada más que teniendo en cuenta las valoraciones de los directivos españoles de la muestra.

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL.

Para analizar las variables del Liderazgo Transformacional y los valores que éstas alcanzan en el caso de los directivos, observamos en primer lugar la Tabla 1 (epígrafe 3.2.1.) en la que se refleja la variable Influencia Idealizada Conductual. En esta variable el líder muestra conductas que sirven como modelos para sus subordinados, demostrando consideración por las necesidades de los otros sobre sus propias necesidades. El valor medio para los directivos es de 4,12. Esto significa que esta variable es utilizada a menudo por ellos en el ejercicio de sus funciones.

Para comenzar a analizar esta variable es importante señalar que los ítems más representativos de la influencia idealizada conductual en los directivos son considerar importante tener un objetivo claro en lo que se hace e intentar mostrar coincidencia entre lo que se dice y lo que se hace, haciendo así que sus subordinados se tomen en serio el comportamiento de un líder que no se contradice y que tiene claro hacia dónde quiere ir con sus objetivos. Al igual que se comentaba en el caso de las directivas, la existencia de un objetivo común es fundamental en la organización, ya que ayuda a dirigir los esfuerzos que entre todos sus miembros es necesario desarrollar para la supervivencia de la firma.

Los ítems menos representativos de esta variable del liderazgo son enfatizar la importancia de tener una misión compartida y sentir que quienes trabajan con el líder le escuchan con atención. Esto se debe a que lo que realmente importa es conocer los objetivos a alcanzar y mostrar coherencia entre lo que se dice y se hace; implicando que la una misión tiene ser percibida como común por todos. Similar situación se da para el ítem de que quienes trabajan con el líder le escuchan con atención, ya que en este estilo lo importante es que los demás sientan que se muestra consideración por sus necesidades por encima de las del propio líder.

Al observar los resultados de la Tabla 1, es conveniente señalar que el ítem donde los hombres muestran mayor homogeneidad de respuesta es en el de intentar mostrar coincidencia entre lo que dice y hace, por lo que este ítem es muy importante para el desarrollo de este estilo de liderazgo.

Sin embargo, la práctica directiva en donde hay mayor divergencia entre las respuestas de unos y otros es en el ítem que hace referencia a compartir los riesgos en las decisiones tomadas con el grupo de trabajo. Esto es porque mientras unos entienden que todos deben luchar por alcanzar los mismos objetivos, otros defienden que ellos, por ser directivos, deben asumir mayores riesgos que sus subordinados.

La Influencia Idealizada Atribuida del Liderazgo Transformacional hace referencia a un líder que es respetado y admirado por sus subordinados y que a la vez tiene su confianza. La Tabla 2 (Epígrafe 3.2.1.) refleja los valores para cada uno de los ítems de esta variable, que alcanza un valor medio de 3,95 entre los directivos encuestados, indicando que es tenido en cuenta a menudo para ejercer este estilo de liderazgo.

Sostener que quienes trabajan con el líder tienen confianza en sus juicios y decisiones, que el líder se muestra confiado y seguro, y que el líder es capaz de ir más allá de sus propios intereses por el bienestar del grupo son los ítems más representativos de esta variable, cumpliendo con la definición de la misma, ya que el cumplimiento de los mismos lleva a que el líder sea respetado y admirado y a que obtenga la confianza de sus empleados.

La variable menos representativa de esta variable de liderazgo es la de hacer que los demás se sientan orgullosos de trabajar con el líder. Lo que le importa a este líder es ser un ejemplo para sus subordinados, pero no necesita que se sientan orgullosos de él, ya que él está de tránsito, y su forma de trabajar está, en numerosas ocasiones, supeditada a los objetivos y estrategias de la empresa.

Por otro lado, los ítems donde los hombres muestran mayor consenso son los que hacen referencia a mostrarse confiado y seguro, y que quienes trabajan con él tienen confianza en sus juicios y sus decisiones, siendo fundamentales para la definición de este estilo de liderazgo y haciendo que los empleados respeten y admiren al líder, confiando plenamente en él.

Intentar ser un modelo a seguir para los demás es la práctica directiva peor valorada y menos homogénea, porque al igual que con sus homónimas directivas y a pesar de que dentro de la definición de esta variable el líder es un modelo a seguir por sus empleados, puede que la

modestia les lleve a que estas respuestas sean menos homogéneas y, por lo tanto, menos determinantes en este estilo de liderazgo.

Continuando con el análisis de los resultados de los directivos encuestados acerca del Liderazgo Transformacional se describe la variable Motivación Inspiracional, que hace referencia a cuando el líder articula una visión organizacional, haciendo hincapié en metas deseables para los demás, y en cómo lograrlas, gracias a lo que los seguidores se sienten más poderosos. Los valores de referencia de los ítems de esta variable están recogidos en la Tabla 3 (Epígrafe 3.2.1.), reflejando que alcanza un valor medio de 4,10 entre los directivos de este estudio, lo que indica que esta variable es tenida en cuenta a menudo por ellos en el ejercicio de su estilo de liderazgo.

Expresar confianza en que se alcanzarán las metas y tratar de mostrar el futuro de modo optimista son los dos ítems más significativos para esta variable. Además estos ayudan a los empleados a desempeñar su trabajo con mayor motivación, al hacerlos sentirse seguros de sí mismos.

La aportación menos significativa a esta variable es la de poder conseguir metas que incluyan las necesidades de quienes trabajan con el líder. Esto puede deberse a que en la Motivación Inspiracional, lo que busca el líder es una mejora organizacional a través de que los empleados se sientan más poderosos, pero sin pasar por las necesidades propias de los mismos.

Los ítems más homogéneos están relacionados con tratar de mostrar el futuro de modo optimista, ayudar a los demás a centrarse en metas que son alcanzables y expresar confianza en que se alcanzarán las metas, siendo fundamentales para los directivos, ya que además expresan el alto nivel de desarrollo de esta variable.

De la Tabla 3 también se desprende que la práctica directiva donde hay menor consenso entre unos directivos y otros es la de poder conseguir metas que incluyan las necesidades de quienes trabajan con el líder. En la actualidad, las empresas tienen dificultad para unificar los objetivos individuales de sus miembros con el objetivo común de la empresa; y dadas las actuales circunstancias, esta variable es la que presenta resultados menos valorados y homogéneos.

Sobre la variable Estimulación Intelectual podemos decir que se refiere a cuando el líder ayuda a sus subordinados a resolver sus formas rutinarias de resolver problemas y a mejorar los métodos que utilizan para ello. Esta variable, como podemos observar en la Tabla 4, alcanza un valor medio de 3,92 entre los hombre directivos de nuestro estudio, lo que indica que es muy representativa de este estilo de liderazgo.

De la Tabla 4 podemos deducir que los ítems más representativos de esta variable son la evaluación de las consecuencias de las soluciones adoptadas y tratar de ver de distintas formas la resolución de los problemas. Ambos ítems se corresponde con la finalidad de esta variable, resolviendo problemas y mejorando los métodos que se utilizan para ello.

Los ítems menos representativos de esta variable de liderazgo son acostumbrar a evaluar críticamente creencias y supuestos para ver si son apropiados, y sugerir a los demás nuevas formas de hacer su trabajo. Esto sucede porque estos ítems van en contra de la estimulación intelectual positiva, sobre todo el primero, que cuestiona continuamente las creencias y supuestos para ver si son apropiados, lo que exige una mayor dedicación del directivo y de los trabajadores para su análisis, una adecuada valoración y negociación, consumiendo unas capacidades directivas que, en la mayoría de las ocasiones, las organizaciones no pueden ceder en pro de estas actividades, ya que van en detrimento de otras más importantes.

Cabe destacar que el ítem donde los directivos muestran mayor homogeneidad de respuesta es en la evaluación de las consecuencias de las soluciones adoptadas, lo que indica que este ítem es importante en el desarrollo de esta variable de Estimulación intelectual, en la que predomina el interés del líder por mejorar los métodos para la resolución de problemas y, en consecuencia, el análisis de las soluciones viene a ser la herramienta fundamental para identificar si realmente se han resuelto o no.

Por otro lado, la práctica directiva donde hay menor consenso entre unos directivos y otros es en la costumbre de evaluar críticamente creencias y supuestos para ver si son apropiados. Esto indica que mientras unos directivos desarrollan esta actividad porque es muy importante para la mejora continua y el aprendizaje; otros entienden que su cultura y su forma de trabajo son adecuados, no han quedado desfasados, y se aferran a ellos para tratar de su empresa adelante.

A continuación y para terminar de analizar el Liderazgo Transformacional y sus variables, en la Tabla 5 se hace un resumen de todos ellos, indicando los valores medios y las desviaciones típicas en el caso de los directivos de nuestro estudio. El resultado medio del Liderazgo Transformacional es de 4,02, por lo que se llega a la conclusión de los directivos de nuestro estudio consideran muy a menudo este estilo de liderazgo.

Es importante señalar que las cuatro variables no contribuyen prácticamente en la misma medida al estilo de Liderazgo Transformacional, habiendo dos grupos que lo impulsan a dos velocidades diferentes. Así, la Influencia idealizada conductual y la Motivación inspiracional

son las que contribuyen en mayor medida, mientras que la Influencia idealizada atribuida y la Estimulación Intelectual lo hacen en menor manera.

En cuanto al consenso en las respuestas de las citadas variables, cabe señalar que es elevada, por lo que las cuatro variables del estilo de Liderazgo Transformacional son homogéneamente desarrolladas por los directivos.

LIDERAZGO TRANSACCIONAL.

En la Tabla 6 se muestran los ítems de una de las variables del Liderazgo Transaccional, la Recompensa Contingente, y los valores medios que alcanzan para los directivos encuestados. En esta variable, el líder aclara a sus seguidores lo que se espera de ellos, además de lo que recibirán si alcanzan los niveles esperados de desempeño, entregando la recompensa correspondiente al trabajo bien hecho.

La Recompensa Contingente alcanza un valor medio de 4,03 entre los directivos, por lo tanto es desarrollada muy a menudo por ellos para ejercer sus funciones.

Del resultado de la encuesta se desprende que los ítems más representativos de la Recompensa Contingente son expresar la satisfacción del líder cuando los demás cumplen con lo esperado y hacerles saber que lo han hecho bien, cuando los demás logran los objetivos propuestos. Estas son las premisas fundamentales de la Recompensa Contingente, no sorprende que los directivos de nuestro estudio los desarrollen ampliamente.

No salen tan bien valorados los ítems que dejan claro lo que cada uno podría recibir si se lograran las metas, así como el relativo a aclarar a cada uno lo que recibirá a cambio de su trabajo. Esto es así por la baja rentabilidad de las organizaciones, que limita e incluso anulan los incentivos extrínsecos (monetarios), por lo que los directivos prefieren no hablar demasiado de este tipo de recompensas; profundizando en el trabajo bien hecho, sobre todo ahora, que no pueden plantearse otra recompensa que no sea la propia satisfacción de los subordinados por saber que han hecho las cosas bien.

La mayor homogeneidad de respuesta se encuentra en ayudar a los demás siempre que se esfuercen y expresar satisfacción cuando los demás cumplen con lo esperado. Por lo tanto, estos ítems son fundamentales en el desarrollo de esta variable y tienen sentido para desarrollar una dirección eficaz.

Sin embargo, las prácticas directivas donde hay un menor consenso entre los directivos son las relativas a aclarar a cada uno lo que recibirá a cambio de su trabajo, y aclarar y especificar la

responsabilidad de cada uno, para lograr los objetivos de desempeño. El primer ítem se justifica por las razones alegadas en el párrafo anterior. La diversidad de opiniones en el segundo puede estar relacionada con el diseño de los puestos de trabajo, ya que si dichos puestos están bien diseñados, no es necesario aclarar como cada uno de ellos contribuye al objetivo, ya que es conocido por quien ocupa el puesto. Por otra parte, en las actuales circunstancias de crisis e incertidumbre, todos saben que su aportación y responsabilidad es fundamental para alcanzar tales objetivos.

La segunda variable analizada del Liderazgo Transaccional es la Consideración Individualizada, cuyos datos se incluyen en la Tabla 7 (Epígrafe 3.2.1.). Esta variable hace referencia a cuando el líder se focaliza sobre el entendimiento de las necesidades de cada subordinado y trabaja continuamente para desarrollar el potencial de estos. El valor medio de los ítems de esta variable es de 3,96, por lo que es relevante en el desarrollo de las actividades del directivo.

Los ítems relativos a considerar que cada persona tiene necesidades, habilidades y aspiraciones únicas así como tratar a los demás como personas y no solo como miembros del grupo, son los más representativos de la Consideración Individualizada, siendo fundamentales para cumplir con las premisas de esta variable, sobre todo, en el entendimiento de las necesidades de cada subordinado.

El ítem menos valorado de esta variable está relacionado con informar permanentemente a los demás sobre las fortalezas que poseen. Este ítem es menos importante, porque en realidad no consiste en señalar y alabar continuamente las fortalezas de los empleados, sino en tratar de aplicarlas y explotarlas a su puesto de trabajo (a nivel organizativo), así como estudiar sus necesidades y aspiraciones de forma individualizada para ayudarles a conseguir lo que se propongan (a nivel profesional y personal).

Por otro lado, el ítem donde los directivos muestran mayor consenso de respuesta es en ayudar a los demás a desarrollar sus fortalezas, siendo el más importante para desarrollar la Consideración Individualizada.

Relacionarse personalmente con cada uno de sus colaboradores es el ítem menos representativo de esta variable, ya que es la práctica directiva donde hay mayor diferencia entre las respuestas de los directivos, debido a que lo más importante no es tener una relación personal con los empleados, si no conocerlos profesionalmente para ayudarles a progresar.

Las dos variables anteriores quedan recogidas en la Tabla 8 a modo de resumen de las variables que componen el Liderazgo Transaccional. Alcanzan un valor medio de 4,00 por lo

que ambas son a menudo utilizadas por los hombres directivos de nuestro estudio, desarrollando en gran medida el estilo de liderazgo Transaccional.

Es importante señalar, que existe una pequeña diferencia entre ambas variables. La recompensa contingente tiene una mayor utilización que la consideración individualizada. A pesar de esto, la diferencia entre ambas es muy reducida. Además, las dos variables obtienen respuestas homogéneas, lo que quiere decir que son ampliamente utilizadas en la práctica de estos directivos.

LIDERAZGO LAISSEZ FAIRE.

Para concluir con el análisis de los estilos de liderazgo para los directivos se van a analizar los ítems correspondientes a Laissez faire y los valores que alcanzan, recogidos en la Tabla 9. Así, se observa que el valor medio de los mismos es de 2,40 (sobre 5). Esto es un indicador de que este estilo se usa rara vez entre los hombres directivos de nuestro estudio. Como se ha descrito anteriormente, el Liderazgo Laissez-Faire es aquel que describe a líderes que evitan influenciar a sus subordinados, eluden sus responsabilidades de supervisión, y no confían en su habilidad para dirigir, dejando mucha responsabilidad sobre los empleados, sin ponen metas claras y sin ayudan a su grupo a tomar decisiones, evitándolas.

Meditar detenidamente la respuesta ante asuntos urgentes aunque esto implique demora y tener la creencia de que cada cual debe buscar su forma de hacer el trabajo son los dos ítems más valorados en el desarrollo de este tipo de liderazgo, aunque se puede afirmar con los resultados de la tabla que alguna vez se utilizan por los directivos de este estudio. El primero tiene sentido, porque hay ocasiones en los que decisiones requieren analizar mucha información, situación y estrategias desarrolladas por otras empresas y/o personas, y no se puede dar una respuesta inmediata. Por el contrario, en el segundo ítem, lo idóneo es que el puesto de trabajo esté lo suficientemente bien diseñado, para que todos sepan como tienen que hacer el trabajo. Si bien, si surge una nueva necesidad o circunstancia, también es bueno que sepan improvisar; de ahí la importancia de este ítem.

Sin embargo, el ítem menos representativo es el que valora lo que le cuesta involucrarse al líder cuando surge alguna situación relevante. Esto es porque los directivos de nuestro estudio no tienen esa problemática, trabajando desde el primer momento o desde que se les solicita en estos nuevos proyectos y/o situaciones, para gestionarlas adecuadamente. Esta respuesta tiene una relación clara con la definición de este estilo de liderazgo; lo que justifica su escaso desarrollo en el ejercicio de su labor de los directivos.

Es decir, aunque se analice este estilo de liderazgo como se ha hecho con los demás, hay que puntualizar que los resultados son concluyentes en que este estilo y cualquiera de sus ítems, rara vez son usados por los directivos de nuestro estudio.

Además señalar que el ítem donde los hombres muestran mayor consenso al responder es el estar ausente cuando surgen problemas importantes, y la práctica directiva donde hay mayor diferencia entre unas y otras es creer que muchos problemas se resuelven solos, sin necesidad de intervenir. Aquí sucede lo mismo, sean más o menos homogéneos los resultados, ninguno de estos ítems son realmente característicos de los directivos españoles de este estudio.

3.3.2. Estilos de Dirección de los Directivos.

Después de analizar el nivel que alcanzan los diferentes estilos directivos que desarrollan las directivas españolas que forman parte de este estudio y siguiendo con la revisión de la literatura realizada en el epígrafe 2.3., se va a analizar en qué medida llevan a cabo los directivos españoles los seis estilos de dirección que nos ocupan en este estudio.

En la Tabla 10 (Epígrafe 3.2.2.) aparecen los ítems que definen el estilo de dirección denominado Directivo, siendo este el primer estilo que se va a analizar en el caso de los directivos. Este estilo se caracteriza por proveer de una visión y dirección de largo plazo, definir la manera de lograrla, pedir opinión a sus subordinados, pero controlar la toma final de decisiones. Tras observar los resultados de la tabla, se llega a la conclusión de que este estilo de dirección es a menudo utilizado por los directivos, ya que alcanza un valor medio de 4 sobre 5.

Aunque los tres ítems obtienen resultados similares, destaca un poco por encima de los demás comunicar las ideas de manera efectiva y entusiasmar a los demás a seguirlas. Esto es completamente coherente, ya que es una de las premisas de este estilo de dirección.

En cuanto a la homogeneidad en las respuestas, tampoco hay una diferencia significativa entre unas y otras, por lo que los tres ítems contribuyen en la misma medida en el estilo de dirección Directivo.

Continuando con el análisis de los estilos de dirección de los directivos, el denominado Coercitivo se caracteriza por dar instrucciones sin solicitar opiniones o leer reacciones. La Tabla 11 refleja los valores de los ítems utilizados para el análisis del mismo. De esta tabla se deduce que los directivos rara vez llevan a cabo este estilo de dirección obteniendo un valor medio de

2,49 sobre 5. Esto es debido a que este estilo está cada vez más en desuso, porque la tendencia de la sociedad actual es crear grupos multidisciplinares en los que opinan desde el directivo a los empleados (e incluso clientes y proveedores), pudiendo ser estos mismos los que den respuesta a situaciones problemáticas sin que el directivo lo considere una amenaza, sino todo lo contrario, una oportunidad para mejorar y progresar.

Cabe destacar que entre los ítems más valorados de este estilo se encuentran la creencia de que la única forma de obtener resultados es usando una fuerte disciplina y la exigencia a los empleados para que sigan las instrucciones al pie de la letra. En realidad y por la media que alcanzan las tres variables, es muy raro que los directivos usen este estilo para llevar a cabo su tarea, siendo el ítem que menos utilizan el relativo al uso con mucha frecuencia amenazas y críticas para obtener lo que se quiere, porque lógicamente sería contraproducente para la organización la utilización de estas técnicas que a corto plazo acarrearían problemas entre el directivo y los subordinados, influyendo negativamente en su rendimiento en el medio y largo plazo.

Otro de los estilos directivos contemplados en este análisis es el estilo de dirección Democrático, caracterizado por dar participación al equipo para definir direcciones y planes enfatizando en la importancia del consenso para la toma de decisiones. Los ítems que se han valorado para el análisis directivo aparecen en la Tabla 12 (Epígrafe 3.2.2.) y el valor medio obtenido de las mismas es de 3,27 sobre 5, lo que implica que este estilo de dirección es utilizado a veces por los directivos de nuestra muestra.

Acostumbro a buscar oportunidades para que todos participen y expongan sus ideas, es el ítem más valorado de este estilo de dirección, aunque los otros dos distan poco de él. Siendo liderar al equipo por consenso del grupo y no por un control directo y pensar que el plan de trabajo debe representar las ideas de los empleados los dos que menos se utilizan. Los tres son característicos y definitorios del estilo de dirección democrático, ya que fomentan la participación activa de los empleados que dejan de ser meros subordinados para ser una parte fundamental de la organización, haciéndoles partícipes de los objetivos y por lo tanto logrando un mayor grado de implicación. Además, hay consenso en las respuestas de los directivos, por lo que los tres ítems son utilizados al mismo nivel por todos ellos.

La formación es el pilar básico para la retención de los trabajadores y mejora en gran medida su grado de satisfacción con la organización. El cuarto estilo de dirección que se va a estudiar es el Formador, estilo caracterizado por fomentar la autoevaluación de fortalezas y debilidades entre sus subordinados y por ayudarlos a definir metas de desarrollo personal a largo plazo.

Los ítems utilizados para analizar este estilo directivo aparecen recogidos en la Tabla 13. Así, los hombres desarrollan a veces un estilo de dirección de tipo Formador, ya que la puntuación media de sus diferentes prácticas alcanza 3,32 (sobre 5).

El ítem más valorado en las respuestas del estilo directivo Formador se refiere a si algún empleado no tiene unas ideas adecuadas, el directivo le ayuda a pensar cómo podría hacer las cosas de forma diferente. Aunque los otros dos ítems le siguen muy de cerca en cuanto al valor medio obtenido, se refieren a concentrarse en mejorar el desempeño de los empleados, en lugar de insistir en un determinado nivel de rendimiento, y en concentrarse más en ayudar a los demás en su desarrollo que en los mismos resultados al discutir acerca del rendimiento. Los tres ítems son actitudes positivas que desarrollan el estilo directivo Formador y contribuyen a que este se lleve a cabo, haciendo que los subordinados estén motivados por el hecho de que el líder haga que estén al día en lo que a formación se refiere, creando empleados más valiosos, flexibles, con mayor empleabilidad y con mejor proyección de futuro. Además las respuestas de los encuestados son homogéneas en los tres casos.

Otro de los estilos directivos que quedan por estudiar es el Exigente. Está caracterizado porque el líder predica con su ejemplo, es autoexigente y exige de igual manera a sus subordinados. Los datos referentes a este estilo están en la Tabla 14 (Epígrafe 3.2.2.) y señalan que este estilo de dirección es desarrollado a veces por los directivos, ya que alcanza un valor medio de 2,93 sobre 5.

Los tres ítems valorados en el cuestionario contribuyen prácticamente por igual al desarrollo de este estilo y son: a) la dificultad de tolerar a personas que no alcanzan los estándares de rendimiento que son críticos para el éxito, b) quitar tareas a mis empleados si creo que no están respondiendo de acuerdo con los estándares establecidos y c) la importancia de que los demás sigan mi ejemplo. Está claro que el directivo que lleva a cabo el estilo exigente no puede consentir que haya personas que no alcancen los mínimos para que la organización funcione con éxito, y por la forma de exigirse a sí mismo, tampoco puede tolerar que los demás no tengan el mismo nivel de auto exigencia que él, lo cual sería inconcebible.

Por otra parte, la respuesta en la que más coinciden los directivos y, por tanto, hay mayor consenso es la que hace referencia a no tolerar a las personas que no alcanzan los estándares de rendimiento que son críticos para el éxito. Esto se debe a que, como hemos apuntado antes, el líder no puede tolerar que en la organización haya individuos que no alcancen el nivel de rendimiento exigido, ya que ésto puede afectar al éxito de la organización, siendo algo que no se permitiría así mismo.

Para concluir en el estudio de los estilos de dirección en el caso de los directivos, se analizará el estilo denominado Afiliativo, caracterizado por concentrarse en desarrollar relaciones amistosas y favorecer el feedback positivo y evitar el negativo. Es por ello, que los ítems utilizados para analizar este estilo directivo aparecen recogidos en la Tabla 15. Así, los hombres desarrollan a veces un estilo de dirección de tipo Afiliativo, pues la puntuación media alcanza 3,37 sobre 5.

Se observa que el ítem que en mayor medida contribuye al desarrollo de este estilo es el relativo a evitar que en el equipo se creen discusiones que puedan terminar en conflictos, anticipándose a la situación intentando favorecer el desarrollo de las relaciones amistosas. Asimismo, mantener contentas y motivadas a las personas del equipo es importante para lograr los resultados es una práctica utilizada a veces por los directivos.

Sin embargo, el ítem menos representativo es la creencia de que el desarrollar relaciones personales estrechas es lo que caracteriza a un buen directivo. De hecho esto puede ser contraproducente para un líder, porque se puede sobrepasar la barrera del respeto entre él y su subordinado por exceso de confianza, o bien se pueden tomar decisiones no objetivas o realizar valoraciones subjetivas, como consecuencia de dichos vínculos personales.

Los dos ítems más valorados tienen las respuestas más homogéneas, por lo que no existe diferencia en su utilización: creo que mantener contentas y motivadas a las personas en mi equipo es más importante que lograr resultados y evito que en nuestro equipo se creen discusiones que puedan terminar en conflictos.

La respuesta menos homogénea es la creencia de que el desarrollar relaciones personales estrechas es lo que caracteriza un buen directivo. Esto es consecuencia de que según el tamaño de la empresa, las relaciones son más estrechas y personales o menos. España se caracteriza por un alto porcentaje de microempresas, donde las relaciones personales son muy estrechas; y pese a que los directivos entienden que esta práctica puede ser un arma de doble filo, por las razones anteriormente aducidas, el contacto diario y continuo facilita su desarrollo.

3.4. Comparativas de los estilos de liderazgo y dirección entre Directivos y Directivas.

Después de realizar el estudio de los estilos de liderazgo y dirección por separado de directivas y directivos, para poder llegar a las conclusiones de este Trabajo Fin de Máster se procede a realizar la comparativa de ambos estilos de liderazgo y dirección entre ambos géneros.

Los resultados globales que se han obtenido tanto en los estilos de liderazgo como en los de dirección para directivas y directivos son muy similares, por lo que se va a realizar la comparativa entre los ítems del cuestionario que son más diferentes, tanto para los estilos de liderazgo como para los de dirección.

A continuación, en la Tabla 16 se reflejan las variables de cada uno de los estilos de liderazgo y dirección, la comparativa entre Directivos y Directivas y la variación que hay entre unos y otros, corroborando lo anteriormente expuesto.

Tabla 16: Comparativa del Estilos de Liderazgo y Dirección entre Directivos y Directivas.

Estadísticos descriptivos	MUJERES		HOMBRES		% VARIACIÓN
	Media	Desv. típ.	Media	Desv. típ.	
Influencia idealizada conductual	4,22	0,54	4,12	0,42	2,5%
Influencia idealizada atribuida	3,97	0,54	3,95	0,50	0,4%
Motivación inspiracional	4,11	0,62	4,10	0,51	0,4%
Estimulación Intelectual	4,05	0,51	3,92	0,59	3,4%
LIDERAZGO					
TRANSFORMACIONAL	4,09	0,50	4,02	0,39	1,7%
Recompensa contingente	4,23	0,53	4,03	0,51	4,8%
Consideración individualizada	3,89	0,50	3,97	0,51	-2,0%
LIDERAZGO TRANSACCIONAL	4,06	0,45	4,00	0,46	1,4%
LIDERAZGO LAISSEZ FAIRE	2,43	0,66	2,40	0,59	1,3%
ESTILO DIR. DIRECTIVO	4,11	0,58	4,00	0,44	2,7%
ESTILO DIR. COERCITIVO	2,28	0,66	2,49	0,85	-8,5%
ESTILO DIR. DEMOCRÁTICO	3,39	1,03	3,27	0,80	3,7%
ESTILO DIR. FORMADOR	3,33	0,90	3,32	0,92	0,4%
ESTILO DIR. EXIGENTE	2,85	0,72	2,93	0,71	-2,7%
ESTILO DIR. AFILIATIVO	3,56	0,71	3,37	0,71	5,6%

Fuente: Elaboración Propia.

3.4.1. Comparativa de Estilos de Liderazgo entre Directivas y Directivos.

Los resultados muestran que, en general, directivas y directivos adoptan similares estilos de liderazgo. Por los valores medios que se obtienen en la Tabla 16, se puede observar que los resultados son prácticamente iguales para ambos géneros, predominando los estilos de liderazgo transformacional y transaccional, ya que son utilizados a menudos por ellas y ellos (obtienen ambos una puntuación de 4 sobre una escala de 5), llevando a un segundo plano la adopción del Laissez Faire con una puntuación de 2,40 sobre 5.

Con las variables, tanto del liderazgo transformacional como del transaccional, ocurre lo mismo, los resultados prácticamente no varían. Pero si profundizamos en cada ítem de los que se han usado para realizar el cuestionario, encontramos que:

- a) En la variable del liderazgo Transformacional, Influencia Idealizada Conductual, hay una variación de más del 15% entre ambos géneros al responder a la pregunta: expreso mis valores y creencias más importantes. Siendo los directivos los que la utilizan en mayor medida que las directivas, pasando de un 4,20 en ellos a un 3,56 en ellas. La baja valoración de este último ítem en el caso de las mujeres es importante porque nos da a entender que las directivas no se atreven a decir lo que piensan, quizás por miedo a que no sea bien acogido entre sus subordinados, por ser mujer, y más preocupante aún, entre sus superiores, como consecuencia de que no se adecua su perfil a la cultura impuesta en la organización, definida normalmente por los hombres.
- b) En la variable del liderazgo Transformacional, Estimulación Intelectual, hay una variación de más del 12% entre los directivos de ambos géneros al responder al ítem: expreso mi interés a los demás por lo valioso de sus aportaciones para resolver problemas. En este caso son las directivas las que la utilizan en mayor medida que sus homónimos varones, pasando de un 4,36 en ellas a un 3,88 en ellos. Esto puede deberse a que las mujeres abogan por demostrar el interés por sus subordinados más abiertamente que los hombres.
- c) En la variable del liderazgo Transaccional, Consideración Individualizada, hay una variación del 11% entre Directivos y Directivas al responder al ítem: le dedico tiempo a enseñar y a orientar. En este caso las directivas alcanzan un valor mayor que los hombres, siendo de un 4,04 para ellas y de un 3,64 para ellos. Esto se debe a que las mujeres abogan por un estilo de liderazgo enfocado a la eficacia, consiguiendo esto a través de la enseñanza y orientación de los miembros de su equipo y no considerándolo una pérdida de tiempo. Quizás el directivo se muestra más pasivo frente a esta práctica.

3.4.2. Comparativa de Estilos de Dirección entre Directivas y Directivos.

Al igual que con los estilos de liderazgo, los resultados obtenidos muestran que apenas hay diferencia entre los estilos de dirección que adoptan directivas y directivos. En la Tabla 16 se puede observar que el estilo de dirección predominante para las directivas y directivos encuestados es el Directivo, seguido por el Afiliativo. En una escala intermedia se encuentran los estilos Democrático y Formador, y por último el Exigente y el Coercitivo. Al profundizar en los ítems de cada uno de los estilos directivos encontramos que:

- a) En el ítem correspondiente al estilo Coercitivo: uso con mucha frecuencia amenazas y críticas para obtener lo que quiero, hay una diferencia de más de un 20% entre Directivos y Directivas, siendo la puntuación para ellos de 1,76 y para ellas de 1,40. Esto puede entenderse desde la perspectiva que las mujeres son más sensibles con la moral y los sentimientos de su equipo, además de que estas técnicas pueden crear un impacto desastroso en un equipo de trabajo a la larga.
- b) En el ítem correspondiente al estilo directivo Afiliativo: creo que el desarrollar relaciones personales estrechas con los empleados es lo que caracteriza a un buen directivo, hay una variación de más del 17% entre directivas y directivos, siendo la puntuación para ellos de 2,52 y para ellas de 2,96. Esto puede responder a que las mujeres puedan pensar que si forjan una relación personal con los empleados, estos le serán más fieles y responderán en caso de necesidad. El exceso de confianza, sin embargo, puede ser un arma de doble filo.

3.5. Conclusiones.

Los resultados muestran que, en general, hombres y mujeres adoptan similares estilos de liderazgo y dirección (Rodríguez-Ponce, 2007).

La muestra de directivos y directivas que hemos utilizado para realizar este estudio tiende a autoevaluarse de forma favorable como señala Bass (1990) y como confirman otros autores españoles (López-Zafra y Morales, 1995). Esto quiere decir que todos los directivos, independientemente de su género, se dan puntuaciones altas en los estilos deseables socialmente (Transformacional y Transaccional dentro de los estilos de liderazgo, y Directivo y Afiliativo en los estilos de dirección) y a puntuarse más bajo en los estilos peor encajados socialmente (Laissez-Faire y los estilos directivos coercitivo y exigente).

El objetivo principal de nuestro estudio ha sido comprobar si existen diferencias de liderazgo y dirección según el género, encontrando que no hay diferencias significativas entre hombres y mujeres desde un punto de vista global. Si observamos la Tabla 16 podemos observar que en todos los factores, tanto de estilos de liderazgo como de dirección, la puntuación de las mujeres suele ser más alta, excepto en los estilos directivos Coercitivo y Exigente, es decir, en los peor aceptados socialmente.

En definitiva, este estudio ha permitido investigar la percepción que la muestra de directivos y directivas tiene sobre sí mismos en cuanto a su forma de liderar y de dirigir, comprobando que no se describen de manera demasiado diferente, aunque las mujeres tienden a puntuarse más alto en los estilos deseables socialmente, lo que implica que deben desarrollar en mayor medida dichos estilos de liderazgo y dirección. Para corroborar que estos resultados no están enmascarados por el sesgo de deseabilidad social, habría que preguntarle a los subordinados que son los que bien sufren o bien se benefician de su forma de liderar y dirigir (Cuadrado y Molero, 2002). Este estudio se realizará en un futuro, ya que no es objeto del presente Trabajo Fin de Máster.

CONCLUSIONES

4. Conclusiones.

A lo largo de este trabajo se ha tratado de analizar la diferencia de estilos de liderazgo y dirección entre hombres y mujeres de dos maneras: haciendo una revisión de la bibliografía existente sobre el tema, y realizando un estudio empírico utilizando como base una encuesta a directivos y directivas de distintas empresas españolas.

Con la información aportada por otros trabajos teóricos ha sido posible definir la situación de la mujer en el mercado laboral, los obstáculos con los que se va encontrando en su desarrollo profesional, las razones por las que hay menos mujeres directivas, el concepto del techo de cristal o del laberinto, entre otros.

Además se ha realizado un estudio en profundidad de los estilos de liderazgo y dirección. Realizando el trabajo se ha podido observar que en la bibliografía existente se tiende a confundir los conceptos de liderazgo y dirección, así como que hay diferentes formas de clasificar los distintos tipos de liderazgo y dirección según distintos autores. Lo que hay que resaltar es que Liderazgo y dirección son dos sistemas de acciones peculiares y complementarias. Cada uno de ellos tiene su propia función y actividades características; y por lo tanto, son conceptos diferentes.

La clasificación que se ha usado para los estilos de liderazgo en este trabajo ha sido la avalada por Bass (1990): Liderazgo Transformacional, Liderazgo Transaccional y Laissez Faire; donde se han estudiado diferentes variables: Influencia Idealizada Conductual, Influencia Idealizada Atribuida, Motivación Inspiracional y Estimulación Intelectual, dentro del Liderazgo Transformacional; y la Recompensa Contingente y Consideración Individualizada para el Liderazgo Transaccional.

Los estilos de dirección se clasificado siguiendo la propuesta de Goleman (2000), quien diferenciaba entre estilo de dirección directivo, coercitivo, exigente, formador, democrático y afiliativo.

Además, si ha estudiado si existe diferencia a la hora de ejercer los estilos de liderazgo y dirección entre hombres y mujeres; realizando una revisión de la literatura y un estudio empírico. El estudio empírico realizado se ha orientado a ver si realmente existen diferencias a la hora de liderar y dirigir una organización entre hombres y mujeres, fundamentándose en un cuestionario que han contestado veinticinco directivas y directivos de empresas españolas. Los ítems de la encuesta correspondían a los distintos tipos de liderazgo y las variables que los definen, así como los relativos a los estilos de dirección.

La muestra se ha realizado pidiendo a 25 directivos y a 25 directivas que rellenen una encuesta de 83 preguntas, en la que la única variable externa que se ha considerado es si eran hombres o mujeres, sin hacer hincapié en la edad o en el tamaño de la empresa; aunque se ha intentado que sea lo más homogéneo posible.

Los ítems se han medido con una escala del 1 al 5 siendo el uno “nunca” y el cinco “frecuentemente si no siempre”. Para el tratamiento de los datos se ha utilizado el programa SPSS 18.0, para posteriormente realizar la interpretación de los resultados obtenidos.

Los resultados obtenidos revelan, como en estudios realizados por diversos autores, que la diferencia entre los estilos de liderazgo y dirección entre directivos y directivas es muy poco significativa. Lo que sí se puede observar es que las directivas tienden a autoevaluarse con resultados mínimamente superiores que los directivos en los estilos mejor aceptados socialmente, como el liderazgo Transformacional y Transaccional y los estilos directivos democrático, directivo y afiliativo.

Como se ha mencionado en el análisis empírico, para que esta muestra sea realmente objetiva, habría que hacer la encuesta a los subordinados de los 50 directivos/as de la muestra, ya que son los que realmente podrían opinar sobre la forma de ejercer sus estilos de liderazgo y dirección en el día a día con respecto a su propia experiencia personal, siendo quienes realmente sufren o se sienten beneficiados de la forma en que sus superiores ejercen su labor de líderes o directivos.

Con todo ello, se ha avanzado un poco más en el estudio de las diferencias de estilo de liderazgo y dirección según el género en España. Aunque los resultados han sido los esperados, después de consultar la bibliografía existente sobre este tema, las conclusiones pueden servir de punto de partida para futuras investigaciones.

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA

ARAUJO, Y. Y CABRERA, M.K. (2000): "El comportamiento directivo en la empresa familiar bajo la óptica de los roles de Mintzberg". Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa. Vol.6, nº 3, págs. 35-52.

ARAUJO, Y. Y SUÁREZ, S. (2007): "Estilos directivos y actividad exportadora en Canarias". Conocimiento, innovación y emprendedores: camino al futuro. Ayuda Calvo, J.C. y grupo de investigación FEDRA.

AVOLIO B. (1997): "The great leadership migration to Full Range Leadership development system". Kellogg Leadership Studies Project: Leadership Transformational, Working Papers. Academy of Leadership Press.

http://www.academy.und.edu/scholarship/CASL/klspdocs/bavol_p1.htm

AVOLIO B. y BASS B. (1995): "Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: a multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership". Leadership Quarterly, Vol. 6, nº 2; 199-218. <http://www.bsos.umd.edu/psyc/hanges/siop2000.pdf> 5.

AVOLIO B., BASS B. y JUNG, D. (1999): "Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire". Journal of Occupational and Organizational Psychology, Vol. 72, nº 4; 441-462.

AYESTARÁN, S. (2004): "Liderazgo, género y creación del conocimiento". Revista de Psicología general y aplicada, nº 57, págs. 209-224.

BARBERÁ, E.; SARRIÓ, M. Y RAMOS, A. (2000): "Mujeres y estilos de dirección: el valor de la diversidad". Intervención Psicosocial, Vol. 9, nº 1, Págs. 49-62.

BASS, B. (1990): *Bass & Stogdill's handbook of leadership. Theory, research, & managerial applications*. USA: The Free Press.

BERENGUER, G.; CERVER, E.; DE LA TORRE, A. Y TORCAL, R. (2004): "El estilo directivo de las mujeres y su influencia sobre la gestión del equipo de trabajo en las cooperativas valencianas". CIRIEC-España, Revista de Economía Social, Pública y Cooperativa, nº 50, págs. 123-149.

CARRERO, M.A.; PINAZO, V. Y GIMENO, D. (2002): "Identificación del rol directivo y su influencia en el rendimiento autopercebido". Psicothema, Vol. 14, nº 2, págs. 191-198.

CATALÁ POLO, R. (2006): "Directivos públicos". Presupuesto y gasto público, nº41, págs. 211-225.

CLAVERÍA, A. (2010). "Liderazgo masculino y femenino: ¿es posible complementarlos?". En <http://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/liderazgo-masculino-y-femenino-es-posible-complementarlos>. 22/07/2012.

CUADRADO, I. (2001): "Cuestiones teóricas y datos preliminares sobre tres estilos de liderazgo". En <http://www.ingentaconnect.com/content/fias/rdps>. 08/06/2012.

CUADRADO, I. (2003): "¿Emplean hombres y mujeres diferentes estilos de liderazgo? Análisis de la influencia de los estilos de liderazgo en el acceso a los puestos de dirección". Revista de Psicología Social, Vol.18, nº 3, págs.283-307.

CUADRADO, I.; MOLERO, S. Y NAVAS, F. (2003): "El liderazgo de hombres y mujeres: diferencias en estilos de liderazgo, relaciones entre estilos y predictores de variables de resultado organizacional". Acción Psicológica, Vol.2, nº 2, págs.115-129.

CUADRADO, I.; MOLERO, S. Y NAVAS, F. (2004): "El acceso de las mujeres a puestos directivos: género, contexto organizacional y estilos de liderazgo". Revista de Psicología Social y Aplicada, nº57, págs. 181-192.

CUADRADO, I. y MOLERO, F. (2002): "Liderazgo transformacional y género: autoevaluaciones de directivos y directivas españoles". Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, Vol. 18, núm. 1, págs.39-55.

CUADRADO, I. Y MORALES, F. (2007): "Algunas claves sobre el techo de cristal en las organizaciones". Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, Vol. 23, nº2, págs. 183-202.

CHINCHILLA, N.; LEÓN, C.; TORRES, E. Y CANELA, M.A. (2006): "Frenos e impulsores en la trayectoria profesional de las mujeres directivas". Documento de Investigación IESE (Universidad de Navarra), DI nº632.

DE BARCINO, C. (1997): "Hombre y mujer, dos modos de trabajar". En <http://www.fluvium.org/textos/mujer/muj90.htm>. 04/06/2012.

FERRER, V.A.; RAMIS, M.C.; BOSCH E. Y NAVARRO, C. (2006): "Definición de indicadores laborales asociados al principio de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres: el caso de España". Revista de estudios de género. La Ventana, nº24, págs. 7-56

GARCÍA PRINCE, E. (2003): "Diferencias en el liderazgo y los modos de dirección de las mujeres. Seminario internacional sobre liderazgo y dirección para mujeres. Poder y empoderamiento de las mujeres". FEMEVAL, Programa EQUAL, Valencia, España.

NOVACK, K. (2010): "Neurobiología del liderazgo: ¿por qué las mujeres lideran de manera distinta que los hombres?". En <http://www.liderazgofemenino.com/pdf/esp.pdf>. 10/06/2012.

LÓPEZ CORREA, A. (2009): "Nueve estilos y cuatro arquetipos de liderazgo". En <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/609262/Nueve-estilos-y-cuatro-arquetipos-de-liderazgo.html>. 10/09/2012.

LÓPEZ FERNÁNDEZ, M. (2007): "Factores determinantes en el acceso de la mujer apuestos directivos". Capital Humano, nº207, Págs. 84-93.

LÓPEZ PÉREZ, S. (2007): "La mujer en el mercado de trabajo". En <http://pdfs.wke.es/2/9/2/5/pd0000012925.pdf>. 01/07/2012.

LUPANO PERUGINI, M.L. (2011): "Teorías implícitas del liderazgo masculino y femenino según el ámbito de desempeño". En http://www.scielo.edu.uy/scielo.php?pid=S1688-40942011000200002&script=sci_arttext&tlng=en. 03/08/2012.

MUNDUATE JACA, L. (2003): "Género y Liderazgo, diferencias entre hombres y mujeres en el acceso a los puestos directivos". Revista de Psicología Social, Vol.18, nº 3, págs.309-314.

MUÑOZ, R.M. Y SÁNCHEZ DE PABLO, J.D. (2004): "El empresario: tipología, estilo social, estilo de decisión y estilo de dirección". Revisión de literatura y estudio de un caso. Revista de Economía y Empresa, nº 50, Volumen XXI, págs. 121-138.

NADER, M. Y CASTRO, A. (2007): "Influencia de los valores sobre los estilos de liderazgo: un análisis según el modelo transformacional-transaccional de BASS". En http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1657-92672007000300018&script=sci_arttext. 02/07/2012.

PIN, M. Y VILALLONGA, J.R. (2005): "Las tres perspectivas necesarias en la dirección de personas". Capital Humano, nº188, págs. 103-108.

RAINIERI, A. (2006): "Estilos de dirección como determinantes del clima laboral en Chile". Revista ABANTE, Vol. 9, nº 1, págs. 3-33.

RAMOS LÓPEZ, A. (2005): "Mujeres directivas: un valor en alza para las organizaciones laborales". Cuad. de Geogr. 78, págs. 191-214.

RODRÍGUEZ, E.; DELGADO, M.; PEDRAJA-REJAS, L. Y RODRÍGUEZ-PONCE, J. (2010): "Estudio comparativo de la eficacia del liderazgo de hombres y mujeres en equipos de trabajo". Revista venezolana de estudios de la mujer, Vol. 15, nº 35, págs. 45-58.

SÁNCHEZ MANCHOLA, I.D. (2008): "Los estilos de dirección y liderazgo. Propuesta de un modelo de caracterización y análisis". Pensamiento y Gestión, nº 25, págs. 1-39.

SIERRA, G. (2005): "Liderazgo femenino vs, liderazgo masculino". En <http://www.enplenitud.com/liderazgo-femenino-vs-liderazgo-masculino.html>. 12/06/2012.

VEGA, C. Y ZABALA, G. (2004): "Adaptación del cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ) de B. BASS y B. AVOLIO al concepto organizacional chileno". Memoria para optar al título de Psicólogo. Universidad de Chile, Facultad de ciencias sociales, departamento de psicología.

ANEXO

CUESTIONARIO ESTILOS DE LIDERAZGO Y DIRECCIÓN

Indique: Sexo: _____ Edad: _____

Organización: _____ Cargo: _____

Este cuestionario intenta describir su estilo de liderazgo y dirección tal y como Vd. lo percibe. Por favor, responda a todas las preguntas de este cuestionario. Si alguna le resulta irrelevante o le parece que no está seguro o que no conoce su respuesta, no lo responda.

En las siguientes páginas se presentan **83** afirmaciones descriptivas. Juzgue con qué frecuencia se ajusta cada afirmación a usted. La palabra “demás” puede significar sus subordinados, clientes, informadores directos, supervisores, o todos ellos.

Use la siguiente escala de clasificación, para sus respuestas, marcando la categoría correspondiente con una cruz o un círculo.

NUNCA	RARA VEZ	A VECES	A MENUDO	FRECUENTEMENTE, SINO SIEMPRE
1	2	3	4	5

1. Ayudo a los demás siempre que se esfuercen.	1	2	3	4	5
2. Acostumbro a evaluar críticamente creencias y supuestos para ver si son apropiados.	1	2	3	4	5
3. Trato de no interferir en los problemas, hasta que se vuelven serios.	1	2	3	4	5
4. Trato de poner atención sobre las irregularidades, errores y desviaciones de los estándares requeridos.	1	2	3	4	5
5. Me cuesta involucrarme cuando surge alguna situación relevante.	1	2	3	4	5
6. Expreso mis valores y creencias más importantes.	1	2	3	4	5
7. A veces estoy ausente cuando surgen problemas importantes.	1	2	3	4	5
8. Cuando resuelvo problemas, trato de verlos de distintas formas.	1	2	3	4	5
9. Trato de mostrar el futuro de modo optimista.	1	2	3	4	5
10. Hago que los demás se sientan orgullosos de trabajar conmigo.	1	2	3	4	5
11. Aclaro y especifico la responsabilidad de cada uno, para lograr los objetivos de desempeño.	1	2	3	4	5
12. Me dedico a actuar sólo cuando las cosas están funcionando mal.	1	2	3	4	5
13. Tiendo a hablar con entusiasmo sobre las metas.	1	2	3	4	5
14. Considero importante tener un objetivo claro en lo que se hace.	1	2	3	4	5
15. Le dedico tiempo a enseñar y orientar.	1	2	3	4	5
16. Dejo claro lo que cada uno podría recibir, si se logran las metas.	1	2	3	4	5
17. Sostengo la firme creencia en que si algo no ha dejado de funcionar totalmente, no es necesario arreglarlo.	1	2	3	4	5

TRABAJO FIN DE MÁSTER: DIFERENCIAS DE ESTILO DE LIDERAZGO Y DIRECCIÓN ENTRE HOMBRES Y MUJERES

NUNCA	RARA VEZ	A VECES	A MENUDO	FRECUENTEMENTE, SINO SIEMPRE
1	2	3	4	5

18. Por el bienestar del grupo soy capaz de ir más allá de mis intereses.	1	2	3	4	5
19. Trato a los demás como personas y no solo como miembros de un grupo.	1	2	3	4	5
20. Señalo que los problemas deben llegar a ser crónicos antes de tomar acciones.	1	2	3	4	5
21. Actúo de modo que me gano el respeto de los demás.	1	2	3	4	5
22. Pongo toda mi atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallos.	1	2	3	4	5
23. Tomo en consideración las consecuencias morales y éticas en las decisiones adoptadas.	1	2	3	4	5
24. Realizo un seguimiento de todos los errores que se producen.	1	2	3	4	5
25. Me muestro confiado y seguro.	1	2	3	4	5
26. Construyo una visión motivadora del futuro.	1	2	3	4	5
27. Dirijo mi atención hacia fracasos o errores para alcanzar los estándares.	1	2	3	4	5
28. Suele costarme tomar decisiones.	1	2	3	4	5
29. Considero que cada persona tiene necesidades, habilidades y aspiraciones únicas.	1	2	3	4	5
30. Ayudo a los demás a mirar los problemas desde distintos puntos de vista.	1	2	3	4	5
31. Ayudo a los demás a desarrollar sus fortalezas.	1	2	3	4	5
32. Sugiero a los demás nuevas formas de hacer su trabajo.	1	2	3	4	5
33. Medito detenidamente la respuesta ante asuntos urgentes, aunque esto implique demora.	1	2	3	4	5
34. Enfatizo la importancia de tener una misión compartida.	1	2	3	4	5
35. Expreso mi satisfacción cuando los demás cumplen con lo esperado.	1	2	3	4	5
36. Expreso confianza en que se alcanzarán las metas.	1	2	3	4	5
37. Comparto los riesgos en las decisiones tomadas con el grupo de trabajo.	1	2	3	4	5
38. Quienes trabajan conmigo tienen confianza en mis juicios y mis decisiones.	1	2	3	4	5
39. Motivo a los demás a tener confianza en sí mismos.	1	2	3	4	5
40. Evalúo las consecuencias de las decisiones adoptadas.	1	2	3	4	5
41. Busco la manera de desarrollar las capacidades de los demás.	1	2	3	4	5
42. Aclaro a cada uno lo que recibirá a cambio de su trabajo.	1	2	3	4	5
43. Me concentro en detectar y corregir errores.	1	2	3	4	5
44. Espero que las situaciones se vuelvan difíciles de resolver, para comenzar a actuar.	1	2	3	4	5
45. Tiendo a no corregir errores ni fallos.	1	2	3	4	5
46. Intento mostrar coherencia entre lo que digo y hago.	1	2	3	4	5

TRABAJO FIN DE MÁSTER: DIFERENCIAS DE ESTILO DE LIDERAZGO Y DIRECCIÓN ENTRE HOMBRES Y MUJERES

NUNCA	RARA VEZ	A VECES	A MENUDO	FRECUENTEMENTE, SINO SIEMPRE
1	2	3	4	5

47. Intento ser un modelo a seguir para los demás.	1	2	3	4	5
48. Ayudo a los demás a centrarse en metas que son alcanzables.	1	2	3	4	5
49. Estimulo la tolerancia a las diferencias de opinión.	1	2	3	4	5
50. Tiendo a comportarme de modo que puedo guiar a mis subordinados.	1	2	3	4	5
51. Me relaciono personalmente con cada uno de mis colaboradores.	1	2	3	4	5
52. Cuando los demás logran los objetivos propuestos, les hago saber que lo han hecho bien.	1	2	3	4	5
53. Me interesa corregir y solucionar los errores que se producen.	1	2	3	4	5
54. En general no superviso el trabajo de los demás, salvo que surja un problema muy grave.	1	2	3	4	5
55. Generalmente prefiero no tener que tomar decisiones.	1	2	3	4	5
56. Expreso mi interés a los demás por lo valioso de sus aportaciones para resolver problemas.	1	2	3	4	5
57. Me interesa conocer las necesidades que tiene el grupo de trabajo.	1	2	3	4	5
58. Soy capaz de exponer a los demás los beneficios que para cada uno acarrea el alcanzar las metas organizacionales.	1	2	3	4	5
59. Tiendo a estimular a los demás a expresar sus ideas y opiniones sobre el método de trabajo.	1	2	3	4	5
60. Sé lo que necesita cada uno de los de los miembros del grupo.	1	2	3	4	5
61. Tengo la creencia de que cada cual debe buscar su forma de hacer el trabajo.	1	2	3	4	5
62. Informo permanentemente a los demás sobre las fortalezas que poseen.	1	2	3	4	5
63. Creo que muchos problemas se resuelven solos, sin necesidad de intervenir.	1	2	3	4	5
64. Siento que quienes trabajan conmigo me escuchan con atención.	1	2	3	4	5
65. Puedo construir metas que incluyan las necesidades de quienes trabajan conmigo.	1	2	3	4	5
66. Cuando tengo una visión o tomo una decisión, inspiro a quienes trabajan conmigo a aceptarlas.	1	2	3	4	5
67. Comunico mis ideas de manera efectiva y entusiasmo a los demás a seguirlas.	1	2	3	4	5
68. Cuando mis empleados no desempeñan su labor como es debido, les comunico calmada pero directamente en que han fallado.	1	2	3	4	5
69. Creo que la única forma de obtener resultados es usando una firme disciplina.	1	2	3	4	5
70. Uso con mucha frecuencia amenazas y críticas para obtener lo que quiero.	1	2	3	4	5
71. Exijo que mis empleados sigan mis instrucciones al pie de la letra.	1	2	3	4	5

TRABAJO FIN DE MÁSTER: DIFERENCIAS DE ESTILO DE LIDERAZGO Y DIRECCIÓN ENTRE HOMBRES Y MUJERES

NUNCA	RARA VEZ	A VECES	A MENUDO	FRECUENTEMENTE, SINO SIEMPRE
1	2	3	4	5

72. Acostumbro a buscar oportunidades para que todos participen y expongan sus ideas.	1	2	3	4	5
73. Lidero al equipo por consenso del grupo y no por un control directo.	1	2	3	4	5
74. Pienso que el plan de trabajo debe representar las ideas de mis empleados.	1	2	3	4	5
75. Al discutir acerca del rendimiento, me concentro más en ayudar a los demás en su desarrollo que en los mismos resultados.	1	2	3	4	5
76. Si algún empleado no tiene unas ideas adecuadas, le ayudo a pensar cómo podría hacer las cosas de forma diferente.	1	2	3	4	5
77. Me concentro en mejorar el desempeño de los empleados, en lugar de insistir en un determinado nivel de rendimiento.	1	2	3	4	5
78. Me es difícil tolerar a personas que no alcanzan los estándares de rendimiento que son críticos para el éxito.	1	2	3	4	5
79. Quito tareas a mis empleados si creo que no están respondiendo de acuerdo con los estándares establecidos.	1	2	3	4	5
80. Para mi es importante que los demás sigan mi ejemplo.	1	2	3	4	5
81. Creo que mantener contentas y motivadas a las personas en mi equipo es más importante que lograr resultados.	1	2	3	4	5
82. Evito que en nuestro equipo se creen discusiones que puedan terminar en conflictos.	1	2	3	4	5
83. Creo que el desarrollar relaciones personales estrechas con los empleados es lo que caracteriza a un buen directivo.	1	2	3	4	5